

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

2011

Jussi-Pekka Lundgren

KEINOJA HENKILÖKOHTAISEN OSAAMISEN MUUNTAMISEEN ORGANISAATION OSAAMISEKSI



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jussi-Pekka Lundgren

KEINOJA HENKILÖKOHTAISEN OSAAMISEN MUUNTAMISEEN ORGANISAATION OSAAMISEKSI

Organisaatioissa tarvitaan tiedon ja osaamisen johtamista jotta yritysten jatkuva kehitys ja menestyminen tietoyhteiskunnassa on mahdollista. Tiedon ja osaamisen merkitys kasvaa samalla kun yritykset muuttuvat yhä enemmän tuotteiden valmistajista palvelujen ja lisäarvon tuottajiksi.

Organisaation osaamisella on monia muotoja. Osaaminen näkyy yrityksissä asioiden tietämisenä sekä sen kykynä suorittaa liiketoimintaa. Organisaatioilla on toimintajärjestelmiin ja ohjeisiin kirjattua käsitteellistä tietoa joiden avulla sen henkilöstö pystyy suoriutumaan työstään ja toimimaan organisaation asettamien pitkän aikavälin tavoitteiden mukaisesti.

Suuri osa organisaation kokonaisosaamisesta on yksilöiden muistin varassa olevaa henkilökohtaista osaamista. Tämä henkilökohtainen tietotaito on usein kokemuseräistä, ajan kuluessa saavutettua ja vaikeasti ymmärrettävää. Organisaatiossa tulee kiinnittää huomiota yksilöiden muistinvaraisen - kokemusten kautta syntyneen - tiedon ja osaamisen muuntamiseen myös muiksi osaamisen muodoiksi. Kaikkea henkilökohtaista osaamista ei voida muuntaa mutta voidaan luoda olosuhteet, joiden avulla tämä osaaminen saadaan valjastettua yrityksen voimavaraksi.

Tässä opinnäytetyössä esitetään keinoja joilla yksilöiden osaamista on mahdollista jakaa organisaation osaamiseksi. Huomiota osaamisen jakamiseen kiinnitetään kummastakin näkökulmasta; käsittelemällä tietoa sekä objektina että ihmisten toimintana. Tutkimuskohteena oli suuren palveluyrityksen esimies- ja keskijohtotasolla työskenteleviä henkilöitä. Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin osallistuvan havainnoinnin keinoin.

Tutkimuksessa havaittiin, että osaamisen jakautumiseen voidaan vaikuttaa. Yksilöllisen osaamisen muuntamista ja sen hyödyntämistä tukevat järjestelmät, joissa tuetaan sekä virallista että epävirallista sosiaalista kanssakäymistä. Osaamisen jakamista tuetaan muun muassa kiinnittämällä huomiota oikeanlaisiin kokous- ja koulutuskäytäntöihin, aitoon benchmarkingiin, yhdessä työskentelyyn, sisältörikkaisiin asiakkuuksien ja henkilöstön hallinnan järjestelmiin, sosiaalisen median hyötykäyttöön, yhteisöllisten avainhenkilöiden tunnistamiseen, käytäntöyhteisöjen muodostumiseen sekä osaamisen jakamisen kannustamiseen.

ASIASANAT:

Tietoyhteiskunta, tietämyksenhallinta, hiljainen tieto, yksilön osaaminen, organisaation osaaminen

Jussi-Pekka Lundgren

CONVERTING PERSONAL KNOWLEDGE INTO ORGANISATIONAL KNOWLEDGE

From the aspect of continuous development and succeeding in information society, managing organisational knowledge has become a critical point for every company. Knowledge and know-how play a big role as today's companies are becoming more and more service-oriented instead of producing material or products.

Organisational knowledge can appear in many different forms. Knowledge can be seen as an object or as an organisation's ability to perform its business. In every organisation, there is information bound to its manuals and systems of operations. This information is used by the personnel to complete their daily tasks and do it in a particular way, which helps the organisation to achieve its long-term goals.

A huge part of the organisation's overall-knowledge builds up from the knowledge that is stored in the minds of its individuals. This personal knowledge is based on an individual's experiences and it is piled up during a long period. Therefore this personal knowledge is also very difficult to understand or explain, not to mention to manage. Paying attention to converting this personal knowledge to the knowledge of the whole organisation is very important. Personal knowledge as a whole cannot be transferred, but an organisation can create optimal circumstances for harnessing this knowledge to its resource.

Practical means of converting personal knowledge into organisational knowledge are presented in this bachelor's thesis. Converting knowledge is being examined from the both aspects, thinking about knowledge as an object and as an action of the individuals. The target of this research was the group of persons working in the position of supervisors and middle management in a large service company. Qualitative research was implemented by methods of participating observation.

By enabling different kinds of formal and informal situations of interaction, an organisation can make the best advantage of its knowledge. In this research it was observed that, paying attention to the methods of meetings and trainings, profound benchmarking, systems of managing the customers and human resources, making advantage of social networks, recognition of the key individuals in social communities, emergence of communities of practice and encouraging individuals to share their knowledge, is critical for knowledge to be shared for the use of the whole organisation.

KEYWORDS:

Information society, knowledge management, tacit knowledge, individual knowledge, organisational knowledge

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Miksi osaamisen jakamiseen tulee kiinnittää huomiota?	6
1.2 Tutkimuksen tavoite	7
2 TIETO JA OSAAMINEN	9
2.1 Tiedon arvoketju	9
2.2 Hiljainen ja eksplisiittinen tieto	12
2.3 Tietoyhteiskunta ja tietotyöläiset	13
2.4 Henkilökohtainen osaaminen organisaation osana	15
3 OSAAMISEN JAKAMINEN	20
3.1 Uuden tiedon luomisen prosessi	21
3.2 Tiedon sosiaalistaminen (socialization)	22
3.3 Tiedon ulkoistaminen (externalization)	23
3.4 Organisaation tiedon luokittelu	24
3.4.1 Käsitteellinen tieto	25
3.4.2 Toiminnallinen tieto	26
3.4.3 Kulttuurinen tieto	26
3.4.4 Sulautettu tieto	27
3.4.5 Kodifioitu tieto	27
4 KEINOJA OSAAMISEN JAKAMISEEN	28
4.1 Käytäntöyhteisöt	28
4.2 Vapaus ajasta ja paikasta	30
4.3 Osaamisen jakamisen huomioiminen	34
4.4 Ihmissuhdeverkostojen solmukohdat	40
4.5 Vuorovaikutus ja jaettu vastuu	41
5 OSAAMISEN JAKAMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	45
5.1 Viralliset ja epäviralliset vuorovaikutustilanteet	46
5.2 Vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehä	49
5.3 Jakautuvan osaamisen ja sosiaalisten suhteiden kehä	51
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	54
7 PALVELUYRITYKSET JA SOL PALVELUT OY	57
7.1 Palveluyritykset	57
7.2 SOL Palvelut Oy	58

8 OSAAMISEN JAKAMINEN SOL PALVELUISSA	62
8.1 Kokoukset ja palaverit	62
8.2 Koulutus- ja perehdytystapahtumat	64
8.3 Benchmarking	65
8.4 Työskentely ryhmissä, tiimeissä tai parein	68
8.5 Intranet ja sosiaaliset mediat	71
8.6 CRM- ja HRM-järjestelmät	75
8.7 Asiakas- ja sidosryhmäyhteistyö	78
8.8 Sosiaaliset moottorit	81
8.9 Käytäntöyhteisöjen rakentuminen	82
8.10 Osaamisen jakamiseen kannustaminen	84
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	86
LÄHTEET	89

KUVIOT

Kuvio 1. SECI-prosessi.	22
Kuvio 2. Vuorovaikutustilanteiden ympäristö.	47
Kuvio 3. Vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehä.	50
Kuvio 4. Osaamisen jakamisen toimintaympäristö.	53

TAULUKOT

Taulukko 1. Osaamisen jakamisen hyötyjä.	20
Taulukko 2. Organisaation tiedon luokat.	25
Taulukko 3. Osaamisen jakautumista estävät tekijät.	35
Taulukko 4. Yhteisymmärrystä tukevan kerronnan elementit.	42
Taulukko 5. Tyypillisiä virallisia ja epävirallisia vuorovaikutustilanteita.	48
Taulukko 6. Yhteenveto osaamisen jakamisen keinoista.	87

1 JOHDANTO

1.1 Miksi osaamisen jakamiseen tulee kiinnittää huomiota?

1990-luvulta lähtien yrityksissä oleva informaatio, inhimillinen osaaminen ja tietämys ovat olleet kasvavan mielenkiinnon kohteena kaikkialla maailmassa. Tietojohdaminen, aineeton pääoma ja oppivat organisaatiot ovat jo pitkään olleet vakiintuneita termejä yritysmaailmassa. Kilpailu kiristyy ja markkinat kansainvälistyvät. Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa, nopeassa kehityksessä. Hallussa olevaa tietoa käytetään hyväksi nykyhetkessä ja uutta tietoa luodaan, jotta menestys varmistetaan myös tulevaisuudessa. Yritysten on sopeuduttava muutoksiin ja löydettävä uusia kilpailukeinoja. (Stähle & Grönroos 1999, 10.)

Yrityksen kehittymisen ja innovaatioiden syntymisen mahdollistamiseksi organisaation on kyettävä johtamaan sen hallussa olevaa osaamista ja järjestettävä olosuhteet, joissa uuden tiedon syntyminen on mahdollista. Tiedon ja osaamisen onnistunut jakaminen ja yhdistäminen ovat perusedellytyksiä innovaatioiden syntymiselle ja siten organisaation jatkuvalle kehittymiselle. Onnistuminen tässä edellyttää organisatoristen prosessien, rakenteiden, arvojen ja kulttuurin kehittämistä tiedon ja osaamisen jakamista tukevaksi. (Luoma ym. 2004, 19.)

Teollistuneissa maissa kuten Suomessa, on siirrytty jälkiteolliseen yhteiskuntaan. Arvoa luodaan yhä suuremmassa määrin innovatiivisilla palveluilla ja yhä useammat tekevät tietointensiivistä työtä näiden eteen. Yleensäkin aineettomien tuotannontekijöiden merkitys on kasvanut huomattavasti perinteisiin aineellisiin tuotannontekijöihin – kuten raaka-aineisiin tai tuotantolaitteisiin verrattuna. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 11.) Taloudelliset tutkimukset osoittavat, että yhä suurempi osa yrityksen markkina-arvosta on riippuvainen aineettomasta varallisuudesta, mukaan lukien inhimillisestä pääomasta. Osaamisella ja sen organisoinnilla on merkitystä strategiseen menestykseen. Osaaminen ja organisaation tiedon johtaminen on

kuitenkin vaikeasti hahmotettava aihealue, eikä sen liitännäisyyttä yrityksen menestykseen ole yhtä helppo havaita kuin esimerkiksi taloushallinnon tai markkinoinnin kohdalla. Pahimmassa tapauksessa yritysjohtajat kokevat rajujen henkilöstöleikkausten olevan ainoa konkreettinen keino, jolla he voivat vaikuttaa yrityksen tulokseen ihmisten kautta, vaikka he toivoisivatkin jotain strategisempaa välinettä. (Boudreau & Ramstad 2008, 20–21.)

Japanilaiset Nonaka ja Takeuchi totesivat jo miltei 20 vuotta sitten olevan varmaa, että tulevaisuus kuuluu niille jotka käyttävät päätään käsien sijaan (Nonaka & Takeuchi 1995, 7). Kun arvoa luodaan tiedolla ja osaamisella, myös näiden hallinnan ja johtamisen merkitys korostuu. Mitä paremmin yrityksessä pystytään hyödyntämään sen kokonaisosaaminen, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on menestyä kilpailun keskellä. Nopeaa reagointikykyä ja muutosvalmiutta vaativilla tietointensiivisillä markkinoilla on tärkeää pystyä hyödyntämään koko henkilöstön voimavarat yrityksen tavoitteen saavuttamiseksi. Perinteisestä mekaanisesta johtamisajattelusta, jossa johtaja määrää ja alaiset toimivat ohjeiden mukaisesti on yhä enemmän siirrytty toimintamalliin, jossa jokaisen tietotyö valjastetaan käyttöön. Päätöksentekotilanteissa tarvitaan tietoa. Kun päätösten tekemistä odotetaan useilta yksilöiltä, täytyy samalla varmistaa että useilla yksilöillä on oikeiden päätösten tekemiseen tarvittavat tiedot. Jotta tässä onnistutaan, tulee yksilöiden henkilökohtaista osaamista saada muunnettua koko organisaation osaamiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Työssä lähdetään liikkeelle siitä lähtökohdasta, että organisaation yksilöillä on paljon tietoa henkilökohtaisena osaamisenaan. Tämän osaamisen jakaminen muiden yksilöiden kanssa tai sen muuntaminen osaksi organisaation tietovarastoja luo kilpailukykyä ja edesauttaa yrityksen menestymistä tietoyhteiskunnan markkinoilla. Yksilöiden henkilökohtainen osaaminen saattaa myös lähteä organisaatiosta heidän mukanaan henkilöstövaihdosten yhteydessä, jollei osaamisen jakamiseen ole kiinnitetty huomiota.

Tässä tutkimuksessa esitetään keinoja, joilla yksilöiden osaamista on mahdollista jakaa organisaation osaamiseksi työsuhteen aikana. Osaamisen taltioiminen yksilöltä organisaatiolle on liian myöhäistä siinä työsuhteen vaiheessa, kun yksilö on ilmoittanut lähtöaikeistaan (vrt. perinteinen seuraajan perehdyttäminen). Työssä käsitellään tiedon ja osaamisen käsitteitä, niiden luonnetta ja niiden esiintymismuotoja organisaatioissa. Osaamisen jakamista käsitellään sekä teoreettisesti että peilaten palveluliiketoiminnan käytäntöihin. Työssä havainnollistetaan toimintaympäristöä jossa osaamista jaetaan, sekä esitetään käytännön keinoja joilla organisaatio voi vaikuttaa osaamisen jakamiseen.

Tarkastelunäkökulma tässä tutkimuksessa on palveluyrityksen esimies- ja keskijohtotasolla. Työn tutkimusongelmana on kysymys: millä keinoilla yksilöiden osaamista on mahdollista jakaa organisaation osaamiseksi?

2 TIETO JA OSAAMINEN

2.1 Tiedon arvoketju

Yrityksen aineeton pääoma muodostuu datasta, informaatiosta, tiedosta ja osaamisesta. (Ståhle & Grönroos 1999, 49). Jokaiselle näistä on kehitetty keinoja, joilla niitä hallitaan. Datan käsittelyssä painotetaan tarkkuutta ja tehokkuutta. Tarkoituksena on saada syötettyä dataa järjestelmään, jotta sitä voidaan analysoida. Informaation hallinnassa puolestaan keskitytään informaation saatavuuteen ja sen relevanttiuteen. Informaation hallinnalla pyritään saamaan oikea informaatio oikealle henkilölle. Tietämyksen hallinnassa tai tietojohdamisessa on kyse toiminnan mahdollistamisesta ja arvon luomisesta. Tietämyksen hallinnan yhtenä pääkysymyksenä voidaan ajatella olevan: tiedämmekö, mitä me tiedämme? Näiden kolmen hallinnan jälkeen organisaatioon on mahdollista muodostua jatkuvan oppimisen ja innovoinnin ympäristö. (Choo 2002, 258.) Tieto on osa osaamista, eli tietämystä. Osaaminen puolestaan on prosessi tai tapahtuma. (Stenberg 2006, 40.) Sen avulla varmistetaan jatkuva kehitys ja kestävä kilpailuetu. (Choo 2002, 258.) Jatkuvalla kehityksellä ja osaamisen jakamisella on myös suora käytännön yhteys; organisaatio kehittyy kun työntekijät hyödyntävät jatkuvasti syntyviä uusia tulkinnoja ja tekevät parannuksia toimintaan niiden pohjalta. (Ståhle, Sotarauta & Pöyhönen 2004, 130.) Tässä tutkimuksessa keskitytään tietämyksen ja osaamisen hallintaan. Ennen sen tutkimista avataan käsitteitä, joista osaaminen rakentuu.

Data

Data on informaation ja tiedon rakennuspalikka, niiden perusyksikkö. Data ei sellaisenaan sisällä mitään arviota, näkökulmaa tai kontekstia. Esimerkiksi tässä lauseessa kirjaimet ovat dataa. Jollei niitä olisi ryhmitelty ja järjestetty asianmukaisesti, ne eivät välittäisi haluttua tarkoitusta tai ymmärrystä lukijalle. (Huseman & Goodman 2004, 105–106.)

Informaatio

Informaatio on dataa jolla on jokin merkitys tai konteksti. Informaatio on pohjimmiltaan viesti. Se on dataa oikein ryhmiteltynä ja järjestettynä, sillä on ympäristö ja siihen liittyy näkökulma. Informaatio muuttaa ihmisten mielipiteitä tai vahvistaa heidän uskomuksiaan. Sana ”inform” tarkoitti alun perin jonkin olevan muodossa – ”in form”. Informaatio antaa datalle muodon, jonka avulla sen vastaanottaja saa käsityksen asiasta. Davenport ja Prusak kertovat datan muuttuvan informaatioksi viidellä eri tavalla:

- Data liittyy kontekstiin – tiedämme mihin tarkoitukseen data on kerätty
- Data on kategorisoitu – tiedämme miten data on luokiteltu ja pystymme erottamaan siitä perusyksiköt
- Data on laskelmoitu – dataa on analysoitu joko matemaattisesti tai tilastoidusti
- Data on korjattua – datasta on poistettu virheet
- Sekä viimeiseksi: Data on tiivistettyä – data saattaa olla yhteenvedon tuloksena tiivistetyssä muodossa. (Huseman & Goodman 2004, 106; alun perin Davenport & Prusak 1998.)

Tieto

Arkikielessä tiedosta ja informaatiosta puhutaan ikään kuin samana asiana. Tämä hankaloittaa niiden eroavaisuuksien havaitsemista ilman tarkempaa asiaan tutustumista. Käsite tieto on perinteisesti kuvattu olevan hyvin perusteltu tosi uskomus (engl. justified true belief). Tämä perinteinen määritelmä on peräisin antiikin filosofi Platonilta (427–347 eaa.). Hän erotti tiedon ja luulon toisistaan dialogeissaan toteamalla, että aitoa tietoa ovat oikeutetut totuudenmukaiset uskomukset. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 38.) Tieto tai tietämys on informaatiota joka on varustettu uniikilla kokoelmalla kokemuksia, totuuksia, arvioita, intuitioita ja arvoja. Sen avulla yksilöt ja organisaatiot kykenevät arvioimaan uusia tilanteita ja johtamaan muutosta. Davenport ja Prusak kuvaavat prosesseja jonka avulla informaatiosta luodaan tietoa:

- Vertailut – miten informaatio tässä tilanteessa eroaa informaatiosta toisissa tilanteissa jotka tiedämme?
- Vaikutukset – mitä seurauksia informaatiolla on päätöksentekoon tai toimintaan?
- Yhteydet – miten tämä tiedon osa liittyy muihin tietoihin?
- Keskustelut – mitä mieltä muut ihmiset ovat tästä informaatiosta? (Huseman & Goodman 2004, 108; alun perin Davenport & Prusak 1998.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) käyttävät tutkimustensa perustana perinteistä Platonin määritelmää tiedosta. Heidän mukaansa länsimainen tieto-oppi perustuu totuudellisuuteen, kun taas idässä annetaan painoarvoa oikeutetulle uskomukselle. Toisin sanoen länsimaissa on perinteisesti painotettu tiedon absoluuttista, staattista ja epäinhimillistä luonnetta joka ilmenee esitettyinä väittäminä ja muodollisena logiikkana. Nonaka ja Takeuchi korostavat tiedon olevan dynaaminen ja inhimillinen prosessi jonka avulla pyritään oikeuttamaan henkilökohtaisia uskomuksia lähemmäs ”totuutta”. He erottavat tiedon informaatiosta seuraavasti:

- Tiedossa, toisin kuin informaatiossa on kyse uskomuksista ja sitoutuneisuudesta
- Tieto on havainto tietyistä näkökulmasta, tietyllä suhtautumisella tai tarkoituksella
- Tieto on toimintaa
- Tiedolla on tarkoitus, se liittyy sekä kontekstiin että suhteisiin (Nonaka & Takeuchi 1995, 58.)

Tietoa syntyy, kun vastaanottaja tulkitsee lähettäjän lähettämää informaatiota ja hyväksyy tulkintansa. Tällöin lähetetty informaatio liittyy osaksi vastaanottajan tietorakennetta ja muuttaa sitä. Tieto on ymmärrystä jota ihmisillä on itsestään ja ympäristöstään. Uskomusten, kokemusten, asenteiden, arvojen, mielipiteiden, asiatietojen ja muistojen verkosto muodostaa yksilön jatkuvasti muuttuvan tietoperustan. (Huotari ym. 2005, 39.) Tätä monimutkaista tietojen

verkostoa on vaikea käsittää. Tietoperusta kokonaisuudessaan toimii esiymmärryksenä uudelle tiedolle, jota henkilön on mahdollista ottaa vastaan.

Tieto hyödykkeenä ei ole niukka, kuten monet muut resurssit. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei tieto kulu sitä käytettäessä vaan se kumuloituu. Kun henkilö jakaa tietoaan toiselle, on lopputuloksena kummallakin tämä sama tieto sen sijaan, että se siirtyisi jakajalta vastaanottajalle. Tiedolla ei myöskään ole resursseille tyypillistä alenevaa rajahyötyä. Organisaation näkökulmasta vertailuesimerkki tästä voisi olla vaikka fyysiset toimitilat; yritys hyötyy niiden omistamisesta tiettyyn pisteeseen asti, jonka jälkeen suuremmasta määrästä toimitilaa alkaa olla toiminnalle enemmän haittaa kuin hyötyä. (Davenport & Prusak 1998.)

2.2 Hiljainen ja eksplisiittinen tieto

Kun tarkastellaan yksilön osaamista, puhutaan usein hiljaisesta (tacit) tiedosta, termistä jonka unkarilainen Michael Polanyi esitti jo vuonna 1958 yhdessä käsitteellisen (explicit) tiedon kanssa. Hiljainen tieto on vaikeasti sanoilla selitettävää, dokumentoimatonta ja hankalasti muille siirrettävää tietoa. (mm. Sydänmaanlakka 2002, 181; McKenzie & van Winkelen 2004, 4.) Hiljainen tieto on kiinnittyneenä yksilöiden toimintaan, menettelytapoihin ja rutiineihin. Hiljainen tieto on myös kognitiivisiin tekijöihin, kuten arvoihin ja tunteisiin liittyvää henkilökohtaista tietoa. Hiljainen tieto on summa niistä kokemuksista ja kompetensseista, jotka tekevät ihmiset kykeneväksi toimimaan työyhteisöissä ja oppimaan uusia asioita. (Huotari ym. 2005, 66–67.)

Hiljainen tieto on yksilön kokemuksista riippuvaa, monisyistä ja vaikeasti hahmotettavaa tietoa. Tästä voitaisiin päätellä, ettei hiljaista tietoa voida siirtää yksilöltä toiselle. Kuitenkin osa tästä kokemukseräisestä hiljaisesta tiedosta voidaan jakaa (ei siirtää) yksilöiden kesken, ja sen jakamiseksi voidaan luoda suotuisia ja jakamisen mahdollistavia olosuhteita. (McKenzie & Van Winkelen 2004, 108.)

Eksplisiittinen, eli käsitteellinen tieto on helposti ilmaistavaa, muodollista, systemaattista ja tarkoin määriteltyä tietoa. Vain hyvin pieni osa tietoperustasta on tämän kaltaista tietoa, jota ihminen pystyy ilmaisemaan sanoin tai numeroin. Eksplisiittistä tietoa on mahdollista käsitellä ja tallentaa, sekä jakaa ja yhdistellä jo olemassa olevaan muuhun käsitteelliseen tietoon. Organisaatiossa tätä tietoa esiintyy esimerkiksi kokousmuistioiden, toimintasuunnitelmien ja työohjeiden muodossa. On kuitenkin virheellistä ajatella, että työyhteisön toiminnassa olisi hyödynnettävissä vain eksplisiittistä tietoa. Suurin osa yksilön tietoperustasta koostuu hiljaisesta, piilevästä tiedosta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8; Huotari ym. 2005, 68.)

Yksilöiden hiljaisesta tiedosta on hyötyä organisaatioille niin kauan kun se on tehokkaasti käytössä. Huono puoli on siinä, että hiljainen tieto voi hävitä organisaatiosta hyvin helposti. Tämä on ehkä yksi syistä, miksi tietojohdamista korostetaan nykyään niin paljon. (Ståhle & Grönroos 2000, 24.) Hiljaisen tietämyksen johtamisesta käydään paljon keskustelua ja siihen liittyy runsaasti erilaisia näkökulmia. Kaikkia näkökulmia kuitenkin yhdistää ajatus siitä, että organisaatioissa on tiedettävä mitä osaamista siltä löytyy, sekä on tiedettävä kenellä tämä osaaminen on. On myös tunnistettava tietämyksessä oleva potentiaali. (Virtainlahti 2009, 74.)

2.3 Tietoyhteiskunta ja tietotyöläiset

Tietoyhteiskunnassa myös yksilöiden suhtautuminen työhön on muuttunut. Työ ei ole nykyisin elämänpituinen urakka. Mikä minusta tulee isona -tyyppiset kysymykset eivät ole enää useillekaan edes pohtimisen arvoisia kysymyksiä. Ihmiset vaihtavat työtä tai alaa huomattavasti useammin kuin ennen. Aiemmin oltiin uskollisia yritykselle, nykyään ollaan yhä enemmän uskollisia omalle itselle. Toisin sanoen individualismi kasvaa. Varsinkin nuorten keskuudessa työlle asetetaan korkeita vaatimuksia. Vaatimukset kohdistuvat itsensä kehittämisen mahdollisuuksiin, kiinnostaviin oppimismahdollisuuksiin sekä luovuuden ja vapauden mahdollisuuksiin. (Ekman 2004, 45.)

Moni asia on muuttunut lyhyessä ajassa kun tarkastellaan yritystoimintaa. Kehitys on niin nopeaa, että tietoon ja informaatioon liittyvät määritelmät vanhenevat nopeasti. Tällöin aivan ymmärrettävästäkin asiasta voi tulla liian vaikea käsittää eikä siitä saa mitään otetta. (Ståhle & Grönroos 1999, 17.) Organisaatiot kohtaavat uudenlaisia haasteita kun arvoa luodaan yhä enemmän aineettomilla pääomilla, kuten henkilöstön tietopääomalla, osaamisella tai yrityksen imagolla. Aineeton pääoma on ensinnäkin hyvin vaikeasti määriteltävää toisin kuin fyysiset, konkreettiset pääoman muodot. Myös aineettoman pääoman omistajuussuhde on paljon hankalammin määriteltävissä kuin konkreettisen. Esimerkiksi yksilön osaaminen kuuluu tietylle henkilölle, yritys ei omista sitä. Usein henkilö vie osaamisen – tai ainakin suuren osan siitä mukanaan vaihtaessa työpaikkaa. Samoin jos henkilöllä on motivaatio-ongelmia, hänen osaamistaan ei saada hyödynnettyä kunnolla. Tarkasteltaessa ryhmän osaamista on entistä vaikeampaa määrittää, kuka kyseisen resurssin omistaa. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 20.)

Tietoyhteiskunnassa työskenteleviä henkilöitä voidaan kutsua tietotyöläisiksi. Vaikka tietotyöläisen määrittely tarkoin on hankalaa, näitä henkilöitä löytyy kaikkialta toimialaan tai ammattiin katsomatta. Tietotyöläisiä ei löydy pelkästään asiantuntijoiden joukosta. Noin kaksi kolmasosaa työvoimasta harjoittaa palveluammatteja. Palvelualalla toimivat ovat hyvin usein tietotyöläisiä. Tietotyöläiset tekevät työtä tuottaakseen jonkinlaisen palvelun. He ovat erikoisosajia ja hyödyntävät osaamistaan ammatissaan. Tietotyöläiset kehittävät koko ajan omaa ammatillista osaamistaan oman työnsä myötä. (Ekman 2004, 44.) Samalla kun perinteiset, mekaaniset ja tarkkaan hallitut organisaatiot vähenevät, vapaus ja luovuus lisääntyvät tietotyöläisten arjessa.

Tietotyön positiivisiin puoliin voidaan lukea muun muassa mahdollisuus joustaviin työjärjestelyihin, mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja työpaikan päätöksentekoon. Työ koetaan usein myös haastavaksi ja mielekkääksi. Tietotyön negatiivisia puolia taas voivat olla esimerkiksi liiallinen työn määrä, työn henkinen rasittavuus, kiire ja kovat tulostavoitteet. Tietotyöläisten kohdalla on puhuttu jopa ”ylityöpakosta”. Tämä liittyy tietotyön luonteeseen, sitä voidaan

aina tehdä enemmän ja paremmin. Tietotyö voi olla luovaa, haastavaa ja individualistista. Toisaalta asiantuntijatyön haaste on se, että hyvin tehdyn työn rajat on aina määriteltävä yksilöllisesti ja tapauskohtaisesti. (Pyöriä 2005, 162.)

Tämän päivän työlle tyypillinen lisääntynyt toiminnanvapaus antaa samalla ihmiselle työssään valinnanvapauden. Valinnanvapauden mukana tulee luonnollisesti myös vastuu valinnoista. Päätöksentekoa on siirretty organisaation johdolta sinne, missä itse työ tehdään. (Ekman 2004, 42.) Organisaatiot ovat tietotyöläisten yhteiskuntia. Organisaatioiden toiminta tai päätökset eivät ole yhden yksittäisen tekijän tulosta. Ne muodostuvat monimutkaisen prosessin seurauksena jossa eri toimijat käsittelevät tietoa ja informaatiota eri lähteistä. Organisaatiot verkostoituvat tiiviisti myös yhteistyökumppaneidensa kanssa. (Choo 2002, 1-2.) Samoin asiakkuussuhteissa rajat saattavat olla epäselvät. Monesti loppuasiakas ei edes tiedä olleensa tekemisissä usean eri yrityksen kanssa.

2.4 Henkilökohtainen osaaminen organisaation osana

Kun päätöksentekoa delegoidaan laajalle eri puolille organisaatiota, saadaan sen kokonaisosaamista hyödynnettyä paljon paremmin. Ratkaisevaa tässä on kuitenkin se, millä tavoin yksilöt ja heidän osaamisensa kytkeytyvät toisiinsa ja millä tavoin näistä pystytään muodostamaan toimivia kokonaisuuksia. Organisaation systeemisellä luonteella tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa jokainen osa toimii mielekkäästi yhdessä toisten kanssa. Yrityksen todellinen osaamispääoma vaihtelee sen mukaan, toimiiko se yksilö- vai systeemivetoisesti. Toimiva systeemi vaatii taitoa muodostaa suhteita ja luoda yhteyksiä. Mitä kattavampi yrityksen suhdeverkosto on, sitä enemmän sillä on myös mahdollisuuksia vaihtaa informaatiota. Mitä laadukkaampia suhteet verkostossa on, sitä rikkaampaa informaatiota sen avulla kyetään vaihtamaan. (Ståhle ym. 2004, 73–74.) Vuorovaikutus on avainasemassa kun yksilön osaamista hyödynnetään koko organisaation parhaaksi eduksi.

Yksilö kartuttaa itselleen suuren määrän henkilökohtaista osaamista työuransa aikana. Organisaation osaaminen muodostuu muun muassa sen henkilöstön henkilökohtaisista osaamisista ja näkyy henkilöstön toimintana. Yksilön ja organisaation osaamista voidaan luokitella monella eri tavalla. Yksilön osaaminen organisaation näkökulmasta voidaan luokitella esimerkiksi substanssiosaamiseen, rakenne- tai organisaatio-osaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, sosiaalisiin taitoihin, luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä persoonallisiin valmiuksiin. (Ståhle ym. 2004, 136; Virtainlahti 2009, 26–27.)

Substanssiosaaminen on toimialaan ja toimijoihin liittyvää tietämystä. Toisin sanoen sen avulla yksilö osaa toimia työssään teknisesti ja ammatillisesti. Se on koko työskentelyn ydin. Liiketoiminta- ja organisaatio-osaamisen avulla työn sisältöön liittyvä osaaminen voidaan liittää myös muuhun organisaation toimintaan ja muiden ihmisten osaamiseen. Ne näkyvät myös yksilön kykynä hahmottaa liiketoiminnallista kokonaisuutta ympäristössään. Rakenneossaaminen liittyy kykyyn luoda tai ymmärtää toimintaympäristön rakenteita. Yksilötasolla voidaan puhua esimerkiksi suhteiden ymmärtämisestä. Työelämässä tarvitaan myös sosiaalisia taitoja, kuten empatiaa ja tunneosaamista, jotta työskentely yhteisössä on mahdollista. Lisäksi työssä tarvitaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Näiden kaikkien lisäksi yksilöillä on erilaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja, jotka täydentävät yksilön osaamista. Nämä voivat olla esimerkiksi taitoja liittyen priorisointiin, yhdistelykykyyn, elämänhallintaan, paineensietokykyyn, henkiseen joustavuuteen, itseluottamukseen tai positiivisuuteen. (Ståhle ym. 2004, 136; Virtainlahti 2009, 26–27.)

On tavallista että ihmiset vaihtavat työpaikkaa työurallaan, jonka seurauksena organisaatioissa tapahtuu henkilöstövaihdoksia. Henkilöstövaihdosten yhteydessä organisaatiosta poistuu fyysisen henkilön lisäksi se osaaminen, joka on tallennettuna lähtevän henkilön muistiin. Samalla poistuu myös osaaminen joka on sidoksissa henkilön sosiaalisiin suhteisiin. Voidaan siis todeta, että osa organisaation osaamisesta lähtee lähtevän yksilön mukana.

Organisaatiotutkija Frank Blackler esittää, että kaikki organisaation jäsenet ovat tietäjiä ja osaajia. Hänen mukaansa tietoa ei tulisi nähdä objektina joka on varastoituna johonkin vaan tietoa olisi selitettävä tietämisenä tai osaamisena (Huotari ym. 2005, 71; alun perin Blackler 1995). Yksilön henkilökohtainen osaamispääoma on kokoelma tietoja ja taitoja jotka ovat karttuneet koko elämän aikana. Tämä tietämyspohja vaikuttaa siihen, miten yksilö kokee ja tulkitsee käsillä olevat tilanteet ja tapahtumat.

Organisaation näkökulmasta yksilöiden hiljainen tieto on ammattitaitoa joka on harjaantunut työsuhteen aikana ja ennen sitä. Osa henkilön ammattitaidosta perustuu organisaation käsitteellisiin tietoihin. Näitä ovat esimerkiksi työohjeet tai toimintajärjestelmät, joiden avulla henkilöstö koulutetaan työtehtäviin. Osa ammattitaidosta muodostuu työsuhteen aikana henkilön kokemusten kautta. Henkilöt osaavat paljon asioita jotka liittyvät työtehtävien tai niitä tukevien toimintojen kiitettävään suorittamiseen. Suurinta osaa näistä ei kuitenkaan ole kirjattu ylös järjestelmiin. Tätä henkilökohtaisten kokemusten kautta saatua tietämystä pystytään jakamaan organisaation muidenkin henkilöiden käyttöön.

Pentti Sydänmaanlakka (2002) esittää, että organisaation osaamisella on paljon erilaisia muotoja. Yksilön osaamisen lisäksi voidaan puhua tehtävän vaatimasta osaamisesta, tiimiosaamisesta, osaston osaamisesta tai koko organisaation osaamisesta. Organisaatioilla voidaan katsoa olevan ydiosaamista, prosessiosaamista, funktionaalista osaamista tai yleisosaamista. (Sydänmaanlakka 2002, 126.)

Kun osaamista jaetaan, se voidaan samalla muuntaa erilaiseen muotoon. Yksilön henkilökohtaista osaamista voidaan muuntaa organisaation osaamiseksi niin, että se on organisaation osaamista muussakin muodossa kuin organisaatiossa työskentelevän yksilön henkilökohtaisena osaamisena.

Käytännön esimerkki tästä voisi olla vaikka tilanne jossa yksilö kertoo kokouksessa tiimille uudesta oivaltamastaan tavasta jonka hän on todennut hyväksi työtehtävää suorittaessaan. Kokoukseen osallistuva muu henkilöstö pitää oivallusta hyvänä ideana ja hekin päättävät ottaa uuden tavan käyttöön.

Työtehtävän kirjallinen ohjeistus muutetaan uuden tavan mukaiseksi. Yksilön henkilökohtaista osaamista on jaettu organisaation osaamiseksi ja samalla osaaminen muuntui myös toisenlaisiin muotoihin.

Uuden henkilön perehdyttäminen tietointensiiviseen työtehtävään on hyvin vaikeaa hiljaisen tiedon hankalan siirrettävyyden vuoksi. Tarkastellaan vaikka seuraavanlaista tilannetta. Useita kymmeniä vuosia yrityksessä työskennellyt henkilö jättää syystä tai toisesta organisaation ja hänen tilalleen on valittu seuraaja. Seuraajalla on sopiva koulutus- ja kokemustausta kyseiseen työtehtävään ja hän saa yritykseltä kattavan koulutuksen tehtävän hoitamiseen. Näistä huolimatta uuden henkilön osaaminen kyseisen tehtävän hoitamiseen on aivan eri tasolla jos verrataan sitä osaamiseen joka tehtävää monta vuosikymmentä hoitaneella henkilöllä oli.

Ammattitaitoa, kuten yksilön hiljaista tietämystä ja osaamista yleensäkin, on erittäin vaikea pukea sanoiksi tai opettaa toiselle henkilölle. Perinteinen seuraajan perehdyttäminen tapahtuu usein lyhyellä aikavälillä. Työtehtävän jättävä henkilö kertoo, perehdyttää ja kouluttaa uutta henkilöä kyseessä olevaan tehtävään. Vaikka lähtevä henkilö olisi erittäin hyvä ja motivoitunut perehdyttäjä ja uusi henkilö olisi erinomaisen hyvä oppija, kaikkea lähtevän henkilön ammattitaitoa on mahdotonta jakaa ja toisen omaksua. Puhumattakaan tilanteista, joissa olosuhteet eivät ole näin optimaaliset.

Työsuhte voi päättyä riittävästi tai lähtevällä henkilöllä ei muista syistä ole motivaatiota tai halua jakaa omaa osaamistaan. Henkilö saattaa saada jopa mielihyvää tai onnistumisen tunnetta, jos seuraaja ei pärjää yhtä hyvin kuin hän. ”Minullekaan ei näitä asioita annettu tarjottimella, itse sain kantapään kautta oppia kaiken tehtävän vaatiman osaamisen” tai ”Huomaavatpahan sitten mitä kaikkea minä teinkään” -tyyliset ajatukset ovat varsin inhimillisiä.

Uuden henkilön perehdytys tapahtuu monesti myös eri henkilön toimesta kuin kyseisessä työtehtävässä aiemmin toimineen. Tässä tapauksessa voidaan olettaa uuden henkilön saavan vielä vähemmän käyttöönsä niitä hyviä käytännön tietoja tai taitoja joita edeltäjällä oli käytössään. Asiaa voidaan

tarkastella myös organisaation näkökulmasta. Organisaatiolla oli aiemmin käytössään huomattavasti enemmän osaamista kyseisen tehtävän hoitamiseen.

Jos yksilön henkilökohtaista osaamista jaetaan organisaation osaamiseksi koko työsuhteen elinkaaren aikana, uusien henkilöiden perehdytyksen voidaan olettaa tapahtuvan paremmalla menestyksellä. Osaamisen jakamisella on myös lukuisia muita – organisaatiota kehittäviä vaikutuksia. Mitä enemmän yksilöiden henkilökohtaista osaamista on muunnettuna organisaation muihin osaamisen muotoihin, sitä vähemmän osaamista katoaa organisaatiosta henkilöstövaihdosten yhteydessä.

3 OSAAMISEN JAKAMINEN

Osaamisen jakamiseen on esitetty monia erilaisia malleja. Crossan ym. (1999) tarkastelevat osaamisen jakamista kolmitasoisien mallin avulla. Mallissa tarkastellaan yksilöä, ryhmää ja organisaatiota. Perusideana on yksilön ideoinnin tuloksena syntyneen tiedon vieminen testattavaksi ja edelleen kehitettäväksi ryhmään. Lopulta yhdessä testattu ja muotoiltu idea mallinnetaan ja levitetään koko organisaation käyttöön. Mallin taustalla on tiedon luomisen SECI-prosessi (Nonaka & Takeuchi 1995, 62; Stenberg 2006, 44; alun perin Crossan ym. 1999.) Tätä mallia tarkastellaan erikseen luvussa 3.1.

Organisaatio hyötyy hiljaisen tietämyksen ja osaamisen jakamisesta monin eri tavoin (taulukko 1). Jakaminen on tärkeää organisaation toimintakyvyn ja kehittymisen kannalta ja vaikuttaa samalla positiivisesti henkilöstöön. Tietämyksen jakaminen edistää esimerkiksi urakehityksen suunnittelua ja toteutusta. Tietämystä voidaan jakaa heti ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Henkilölle voidaan suunnitella urapolku ja varmistaa tietämyksen jakamisen keinoin, että hän saa riittävän syvälliset tiedot ja taidot tehtävissä onnistuakseen. (Virtainlahti 2009, 108–110.)

Taulukko 1. Osaamisen jakamisen hyötyjä. (Virtainlahti 2009)

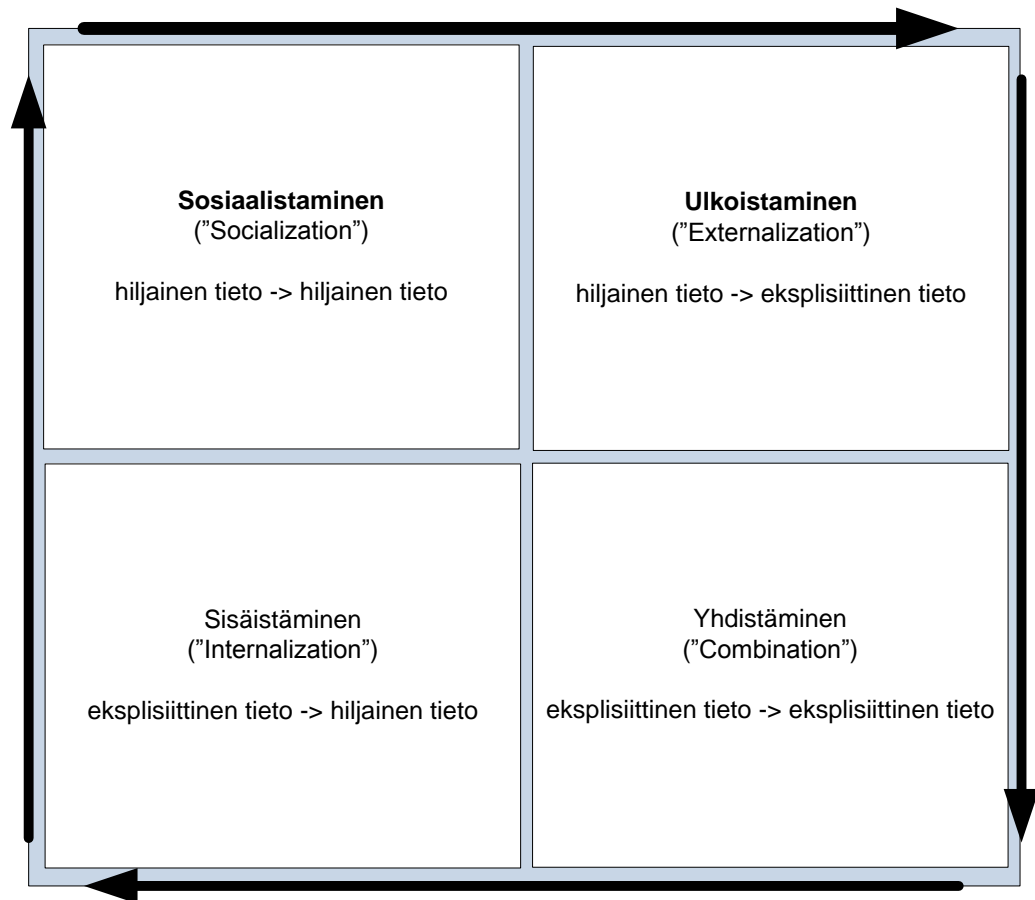
- Organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa
- Osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
- Hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille
- Erilaista tietämystä voidaan hyödyntää
- Työyhteisön tietämystä voidaan hyödyntää
- Työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee
- Yhteisöllisyyttä voidaan edistää
- Voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri
- Tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus

Osaamisen jakaminen on tietyllä tapaa uuden tiedon luomista. Tieto joka on uutta jollekin yksilölle, on harvoin uutta koko yhteiskunnalle. Samoin toimintamallit, jotka otetaan uutena käyttöön jossain ympäristössä, ovat harvoin sellaisia jotka eivät olisi jo aiemmin olleet käytössä jossain muussa yhteydessä. Uuden tiedon luomisesta voidaan puhua siinäkin tapauksessa kun se on uutta tietylle kohteelle tai se esitetään uudessa kontekstissa. Se, miten tieto saadaan siirtymään eri toimijoiden välillä ja miten tieto siirtyy yksilöltä kollektiiviselle tasolle ja päinvastoin, ovat oleellisia kysymyksiä jatkuvan kehityksen kannalta. (Ståhle ym. 2004, 35.)

Tässä luvussa perehdytään ensin tiedon luomiseen ja sen jakamiseen. Sen jälkeen tarkastellaan tiedon luokittelua. Luokittelun avulla selvenee käsitys siitä, missä kaikkialla organisaatiossa tietoa tai osaamista on, ja mihin muotoihin sitä on mahdollisuus jakaa ja muuntaa.

3.1 Uuden tiedon luomisen prosessi

Japanilaiset liiketoimintastrategian professorit Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi (1995) ovat esittäneet tiedon luomisen SECI-prosessimallin (kuvio 1, s. 22). Mallilla kuvataan uuden tiedon luomista organisaatiossa. Mallin avulla hiljaista tietoa saadaan muunnettua käsitteelliseksi, helposti siirrettäväksi tiedoksi ja päinvastoin. Mallin mukaan tietoa voidaan jakaa prosessin avulla esimerkiksi yksilöltä ryhmälle. Tämä tapahtuu muun muassa sosiaalisella kanssakäymisellä, vuorovaikutuksella ja yhteisellä tulkinnalla jolloin syntyy uusia oivalluksia. Uudet oivallukset liitetään jo olemassa oleviin toimintatapoihin jolloin syntyy uutta käsitteellistä tietoa. Organisaation jäsenet sisäistävät uuden tiedon osaksi toimintaansa. Tieto ankkuroituu osaksi päivittäistä toimintaa ja rutineja. SECI-malli koostuu neljästä prosessista: tiedon sosiaalistaminen (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). (Nonaka & Takeuchi 1995, 62.) Tässä tutkimuksessa perehdytään tiedon sosiaalistamisen ja tiedon ulkoistamisen keinoihin.



Kuvio 1. SECI-prosessi.

3.2 Tiedon sosiaalistaminen (socialization)

SECI-prosessin tiedon sosiaalistamisvaiheessa luodaan hiljaista tietoa hiljaisen tiedon avulla. Tämä on toisin sanoen yksilöiden kokemusten jakamista. Sosiaalistamisessa jaetaan yhteisiä mielikuvia ja teknisiä taitoja. Yksilö pystyy hankkimaan hiljaista tietoa toisilta yksilöiltä jopa kokonaan ilman puhetta. Mestari-kisälli -asetelma on tyypillinen esimerkki tiedon sosiaalistamisvaiheesta käytännössä. Oppilas seuraa ammattilaisen työskentelyä vierestä ja oppii taitoja havainnoiden, imitoiden ja käytännön harjoitusten kautta. Monissa yrityksissä käytetään uusien henkilöiden perehdyttämiseen käytännön työharjoittelua, joka on erittäin tehokas oppimismuoto. Kokeminen on avainasia hiljaisen tiedon

saavuttamiseksi. Ilman minkäänlaista jaettua kokemista, ihmisen on hyvin vaikea ymmärtää toisen ihmisen ajatusten kulkua. (Nonaka & Takeuchi 1995, 63.) Hiljaisen tiedon jakamista tapahtuu arkielämässä jatkuvasti. Yrityksissä pitkäänkin toimineet henkilöt oppivat koko ajan uutta ympäristöään havainnoiden. Uudet havainnot liittyvät osaksi jo aiemmin saavutettua osaamispääomaa. Kun yksilöt oppivat toisiltaan uusia käytäntöjä ja kokemuksia, yrityksen kokonaisosaaminen kasvaa.

3.3 Tiedon ulkoistaminen (externalization)

Tiedon ulkoistamisvaihe on prosessi, jossa hiljaista tietoa artikuloidaan käsitteelliseksi tiedoksi. Yksilön kokemusten kautta saavutettu tieto muotoillaan väittämiksi, metaforiksi tai muiksi käsitteellisiksi malleiksi, joiden avulla tietoa pystytään puheen tai kirjoituksen avulla välittämään toiselle. Kun kokemusta tai mielikuvaa pyritään käsitteellistämään, sitä kuvaillaan puhutun tai kirjoitetun kielen avulla. Jaettujen kokemusten merkitys on tässäkin prosessissa suuri, sillä usein hiljaisen tiedon ja kokemusten kuvailu sanoin on epätarkkaa ja puutteellista. Puutteellinen kuvailu toisaalta auttaa ihmisiä refleктоimaan ja puntaroimaan keskenään havaintoa joka on kyseessä. Jaetut kokemukset auttavat myös opetustilanteessa; niiden myötä osataan helpommin kysyä ja kertoa oikeita asioita. (Nonaka & Takeuchi 1995, 63–64.)

Tiedon sosiaalistamis- ja ulkoistamisprosessien avulla organisaation jäsenillä oleva hiljainen tieto jakautuu. Kun hiljaista tietoa jaetaan jäsenten kesken, syntyy samalla myös jatkuvasti uutta tietoa. SECI-prosessin yhdistämisvaiheessa käsitteellistetyt tiedot yhdistetään muihin – jo olemassa oleviin – käsitteellisiin tietoihin ja ne kiinnittyvät osaksi organisaation konkreettista toimintaa. Sisäistämisyvaiheessa yksilöt omaksuvat uudet käsitteelliset tiedot ja ne liittyvät osaksi henkilöiden hiljaisen tiedon kokonaisuutta.

3.4 Organisaation tiedon luokittelu

Jotta voidaan löytää keinoja yksilön henkilökohtaisen tiedon ja osaamisen jakamiseksi organisaation käyttöön, on syytä tarkastella minkälaista tietoa organisaatioissa ja sen yksilöillä on.

Organisaatioiden tieto voidaan luokitella monella eri tavalla. Blackler (1995) jaottelee tiedon viiteen eri luokkaan. Hänen mukaansa tietoa tulisi pitää osaamisena, ihmisten toimintana. Hän painottaa tiedon olevan hyvin moniulotteista, eikä tietoa siten voida lokeroida vain yhteen luokkaan kerrallaan. Tiedon moniulotteisuudella Blackler tarkoittaa sen olevan samaan aikaan tilannesidonnaista ja abstraktia, eksplisiittistä ja hiljaista, yhteisöllistä ja yksilöllistä, fyysistä ja mentaalista, dynaamista ja staattista sekä puhuttua ja kirjallisesti koodattua. Vaikka tiedon luokittelun tarkoitus ei ole valjastaa tietoa objektiksi, se auttaa ymmärtämään asioiden moninaisuutta ja kompleksisuutta johon tulisi kiinnittää huomiota kun pohditaan tiedon merkitystä ja sen tehtäviä organisaatioissa. Blacklerin luokittelemat viisi tiedon lajia ovat käsitteellinen, toiminnallinen, kulttuurinen, sulautettu ja kodifioitu tieto. (Blackler 1995, 1023–1026; Huotari ym. 2005, 69–73.)

Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) on yhdistetty organisaation tiedon luokat Blacklerin jaottelun mukaisesti. Taulukon vasemmalla laidalla on lueteltu muutamia konkreettisia esimerkkejä kunkin tietoluokan esiintymisestä tai sen tallennusmuodosta. Oikealla laidalla tietoluokkien kohdalla on kuvattu lyhyesti tapoja, joilla kukin tieto ilmenee organisaation toiminnassa. Taulukon jälkeen tietoluokkia kuvaillaan tarkemmin yksi kerrallaan.

Taulukko 2. Organisaation tiedon luokat, mukaillen Blackler (1995).

Tiedon esiintyminen	Organisaation tiedon luokat Blackler, F. (1995)	Tiedon ilmeneminen
Yrityksen toimintajärjestelmä, strategia, tavoitteet, arvot, missio ja visio	Käsitteellinen tieto ("Embrained knowledge")	Yksilö toimii organisaation toimintajärjestelmän mukaisesti, hänen toimintansa palvelee organisaation strategiaa ja hänen toimintaansa ohjaa organisaation arvot, visio ja missio. Yksilö ymmärtää monimutkaisia syy- ja seuraussuhteita.
Yksilön omat kokemukset, yksilön sosiaaliset suhteet	Toiminnallinen tieto ("Embodied knowledge")	Yksilö kykenee tekemään organisaation asettaman linjan mukaisia päätöksiä, myös yllättäen eteentulevissa tai nopeaa reagointia vaativissa päätöksentekotilanteissa, yksilön toiminta pohjautuu ymmärrykseen.
Yrityksen arvot, missio ja visio, koulutukset, sosiaaliset suhteet ja järjestelmät: kollegat, tiimit, esimies, mentor, tutor	Kulttuurinen tieto ("Encultured knowledge")	Koko henkilöstö jakaa keskenään ymmärryksen yrityksen parhaista käytännöistä kussakin toiminnassa. Organisaatio, tulosyksiköt, tiimit ja yksilöt jakavat yhteisen kulttuurin jota yrityksen arvot, missio ja visio ohjaavat.
Yrityksen toimintajärjestelmä, prosessikuvaukset, käytäntökäsikirjat, työkalut ja järjestelmät, koulutukset, muu henkilöstö	Sulautettu tieto ("Embedded knowledge")	Yksilö toimii yrityksen prosessien, rutiinien, teknologioiden, muodollisten toimintatapojen, käytäntöjen ja normien mukaisesti. Yksilö on sisäistänyt näiden merkityksen kokonaistoiminnan kannalta. Toimiminen on helppoa kun yksilö tuntee tavan toimia.
Yrityksen toimintajärjestelmä, perehdytys- ja koulutusmateriaali, muistiot, oppaat, ohjeet	Kodifioitu tieto ("Encoded knowledge")	Yksilö toimii organisaation helposti siirrettävien tietojen; dokumenttien, oppaiden ja muun tallennetun materiaalin ohjaamana.

3.4.1 Käsitteellinen tieto

Käsitteellinen tieto ("embrained knowledge") on tietoa jostakin, niin sanottua mitä-tietämistä. Tämä näkyy käytännössä esimerkiksi kirjattuina toimintaohjeina. Esimerkkeinä voidaan mainita yrityksen toimintajärjestelmä, kuvatut prosessit, työohjeet tai muut kirjalliset asiatiedot. Käsitteellisen tiedon olemassaolo perustuu luonnollisesti taitoon käsitteellistää jo muulla tavoin osattuja asioita. Samalla se perustuu myös kognitiivisiin, eli muistin, oppimisen, ajattelun, havaitsemisen, tarkkaavaisuuden, luovuuden ja ongelmanratkaisun

kykyihin. Käsitteellistä tietoa on myös kyky ymmärtää monimutkaisia syy-seuraussuhteita. (Blackler 1995, 1023–1026; Huotari ym. 2005, 69–73.)

3.4.2 Toiminnallinen tieto

Toiminnallinen tieto ("embodied knowledge") on tietoa siitä, miten asioita tehdään tai miten eri tilanteessa toimitaan. Voidaan puhua myös niin sanotusta miten-tietämisestä. Yksilö käyttää toiminnallista tietoa esimerkiksi toimiessaan päivittäisessä työssään tai ratkaistessaan arkisia käytännön ongelmia, jolloin tieto perustuu enemmänkin sen hetkisiin yksilöllisiin tietoihin kuin toimintaa ohjaaviin, kirjattuihin käsitteellisiin tietoihin. Toiminnallinen tieto syntyy sosiaalisen kanssakäymisen tuloksena, yksilöiden keskustellessa ja heidän toimiessa yhdessä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Toiminnallinen tieto on tyypillistä hiljaista tietoa, sitä voi olla vaikea selittää sanallisesti, "Minä vain tiedän kuinka tämä toimii" tai "Tämä kyllä kannattaa tehdä näin". Palvelualalla toiminnallisella tiedolla on merkittävä rooli koska ihmisten välinen vuorovaikutus on voimakkaasti läsnä. Esimerkiksi tieto asiakkaan henkilökohtaisista mieltymyksistä ja taito tuottaa palvelu sen mukaan johtaa usein korkeaan asiakastyytyväisyyteen. (Blackler 1995, 1023–1026; Huotari ym. 2005, 69–73.)

3.4.3 Kulttuurinen tieto

Kulttuurinen tieto ("encultured knowledge") liittyy niihin toimintoihin, jotka tuottavat organisaation jäsenille yhteisen näkemyksen toiminnasta. Asioiden yhteisiä merkityksiä ja yhteisymmärrystä kuvaa hyvin organisaation tai alan yhteinen kieli. Yhteinen kieli on kokoelma sosiaalisesti muodostuneita käsitteitä ja termistöä joka tuo saman asian kanssa tekemisissä olevat henkilöt kulttuurisesti yhteen. Myös tietyllä organisaation osalla tai ryhmällä saattaa olla omia yhteisiä kulttuurisia tulkintoja koko organisaation yhteisen kulttuurisen ymmärryksen lisäksi. Kulttuurinen tieto saa koko organisaation henkilöstön jakamaan keskenään ymmärryksen yrityksen parhaista käytännöistä kussakin

toiminnassa. Yrityksen arvot, missio ja visio ovat vahvoja tekijöitä, jotka toimivat ikään kuin kulttuurisina silmälaseina henkilöstölle. Lasien läpi tulkitaan toimintaympäristöä ja ne ohjaavat yksilöiden tapaa toimia yrityksen kulttuurin mukaisesti. Toisaalta kulttuurista tietoa on myös yksittäisen ryhmän käytännön tapa toimia joka saattaa muuttua ajan myötä. Käytännön oivallukset ja uudet tulkinnot muodostavat uusia yhteisiä tulkintoja ja näin ollen syntyy uutta kulttuurista tietoa joka ohjaa toimintaa. (Blackler 1995, 1023–1026; Huotari ym. 2005, 69–73.)

3.4.4 Sulautettu tieto

Sulautettu tieto ("embedded knowledge") on tietoa joka on juurtunut organisaation ydintoimintojen järjestelmiin. Organisaation käytännön rutiinien voidaan katsoa toimivan sulautetun tiedon varassa. Henkilöstö tietää organisaation jäsenten eri roolit ja tuntee käytettävät teknologiat suorittaessaan päivittäisiä työtehtäviä. Kun tarkastellaan organisaation osaamista, huomataan että se rakentuu juuri sulautetun tiedon varaan. Henkilöstöllä ei kulu turhaan resursseja epäselvyyksiin koska yhteiset toimintatavat ovat tuttuja. (Blackler 1995, 1023–1026; Huotari ym. 2005, 69–73.)

3.4.5 Kodifioitu tieto

Kodifioitu tieto ("encoded knowledge") on eksplisiittistä, merkein ja symbolein välitettävää tietoa. Kirjat, dokumentit, sähköpostit, intranetin sisältö, koulutus- ja perehdytysmateriaali, oppaat ja ohjeet ovat esimerkkejä organisaation koodatusta tiedosta. Tämän tyyppinen tieto on siirrettävissä erittäin helposti. (Blackler 1995, 1023–1026; Huotari ym. 2005, 69–73.)

4 KEINOJA OSAAMISEN JAKAMISEEN

Tässä luvussa tarkastellaan aiemmissa tutkimuksissa hyväksi todettuja osaamisen jakamisen keinoja sekä niitä olosuhteita, joilla osaamisen jakaminen mahdollistetaan. On tärkeää huomata, ettei hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ole aina välttämätöntä sen jakamiseksi. Hiljaista tietoa voidaan – ja pitääkin – jakaa myös hiljaisena tietona. (Virtainlahti 2009, 17.) Yrityksen tulee tunnistaa, minkälaista osaamista sen ydintoiminnan kannalta tarvitaan ja minkälaista osaamista halutaan kehittää. Tämän jälkeen on pohdittava, mitkä tiedoista ja osaamisista on mahdollista ja tarpeellista muuntaa käsitteelliseen muotoon. Sellaista osaamista on myös runsaasti, jota ei pysty tai ole järkevää muuntaa esimerkiksi kodifioituun muotoon. Myös tämä organisaation kokonaisosaamisen osa tulee saada mahdollisimman hyvin hyödynnettyä. Koska sitä ei muunneta käsitteelliseksi, tulee yrityksen luoda olosuhteet joissa sen jakaminen hiljaisesti on mahdollista. Tieto tulisi nähdä organisaatiossa kummankin ulottuvuuden kannalta: sekä objektina, joka voidaan varastoida ja käsitellä, että tietämisen prosessina johon liittyy taidot ja asiantuntijuus (Virtainlahti 2009, 71).

4.1 Käytäntöyhteisöt

Biokemian ja biologian professori Wilson osoitti yli sata vuotta sitten, että yksilöiden oppiminen on olennainen osa organisaation osaamisen tuottamisessa. Hän tutki Iso-Britanniassa 1800-luvun lopulla kahden lintulajin, punarintojen ja tiaisten käyttäytymistä. Kummatkin lajit olivat oppineet juomaan maitoa pulloista jotka oli jätetty asukkaiden portaille avoimissa pulloissa. 1930-lukuun mennessä oli kehittynyt yleinen tapa sulkea pullot alumiinisinetillä lintujen takia. Kaksikymmentä vuotta myöhemmin koko tiaiskanta oli oppinut lävistämään sinetin, kun taas punarinnat eivät. Wilson totesi tiaisten olevan parempia oppimaan uusia taitoja koska ne elävät parvissa. Punarinnat elävät omilla reviireillään eristettyinä muista lajitovereista, eivätkä ole vuorovaikutuksessa muiden yksilöiden kanssa. (Huseman & Goodman 2004,

77.) Asiaa voi tarkastella myös siitä näkökulmasta, että vuorovaikutuksen puutteen takia yksilöiden osaaminen ei jakaudu muun organisaation käyttöön. Wilsonin esimerkissä saattaa olla, että jotkin yksittäiset punarinnat olivat oppineet rikkomaan maitopullon sinetin, mutta se ei auttanut muuta kantaa koska lajitovereilla ei ollut mahdollisuutta seurata tapahtumaa vierestä.

Wilsonin mukaan organisaation oppimisen edellytys on vuorovaikutus yksilöiden välillä. Ryhmän yksilöiden ei tule olla eristettynä muista yksilöistä vaan heillä täytyy olla vapaus liikkua ympäriinsä. Toiseksi ryhmän yksilöillä täytyy olla kyky oppia uusia taitoja. Kolmanneksi ryhmällä tulee olla keinoja taitojen oppimiseen muilta yksilöiltä vuorovaikutuksen avulla. (Huseman & Goodman 2004, 77.) Yrityksen henkilöstön välisen yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen merkitystä ei voi korostaa tarpeeksi. Muodolliset ja ohjatut yhteiset työt henkilöstön kesken edesauttavat tätä. Jos henkilöstön välinen kommunikointi on ainoastaan virallisesti järjestettyjen tilaisuuksien varassa, myös kommunikointi on usein tarpeettoman virallista ja muodollista. (Ekman 2004, 31–33; Ståhle ym. 2004, 80.)

On hyvin tärkeää myös luoda olosuhteet jossa vuorovaikutusta tapahtuu vapaaehtoisesti. Epäviralliset ja ei-muodolliset keskustelut perustuvat vapaaehtoisuuteen ja niissä virtaa paljon tietoa henkilöiden välillä. Tieto voi liittyä työn ulkopuolisiin asioihin, joiden vaihtaminen lisää yksilöiden välistä luottamusta. Epävirallisissa tilanteissa vaihdettu tieto liittyy monesti myös yrityksen asioihin, jolloin yksilöt luovat merkityksiä tulkitsemalla virallisia kanavia pitkin saatua tietoa. Käytännön ongelmanratkaisu ja uuden tiedon syntyminen perustuu monesti epäviralliseen käytäntöyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen. Sekä viralliset että epäviralliset vuorovaikutustilanteet ovat merkittävä tekijä yksilön osaamisen ja tiedon jakamisessa muun organisaation käyttöön. Selkeää rajaa ei pysty määrittelemään, mitkä tiedot ovat työn ulkopuolisia ja mitkä työhön liittyviä.

Ruotsalainen Gunnar Ekman (2004) on perehtynyt laajasti käytäväkeskusteluihin organisaatioissa. Hän esittää ihmisten olevan jatkuvasti epävirallisessa kanssakäymisessä toistensa kanssa. Ihmiset puhelevat

keskenään kahvipöydässä, käytävällä, vesiautomaatilla, työhuoneessa, juhlissa ja harrastuksissa. Näissä välittyvä tieto antaa lisää päätösvaltaa omaan työhön ja kasvattaa toiminnanvapautta jokapäiväisissä työtehtävissä. Epävirallisissa ”rupatteluissa” ratkaistaan paljon ongelmia ja tehdään monia päätöksiä. (Ekman 2004, 13.) Tietoa ja osaamista jaetaan henkilöltä toiselle. Epävirallisissa keskusteluissa syntyy sosiaalisia sidoksia, toisin sanoen ihmisten välille syntyy suhteita. Vaikka kahvipöydässä käytävä keskustelu golf-harrastuksesta ei suoranaisesti liity organisaation osaamisen lisääntymiseen, sillä on siihen välillinen vaikutus. Ihmiset tutustuvat toisiinsa, tunnistavat kiinnostuksen kohteita ja kasvattavat keskinäistä luottamusta. Epävirallisissa keskusteluissa puhutaan myös paljon ihmisistä. Se miten ihmisistä kerrotaan tarinoita vaikuttaa monella tavalla. Ensinnäkin tarinat kertovat kokemuksista tietyissä tilanteissa ja lisäävät keskustelun osapuolien tietopohjaa tulevien tilanteiden varalle. Toiseksi tarinat ihmisistä havainnollistavat työyhteisön rakenteen kokonaiskuvan muotoa: minkälaiset suhteet kenenkin välillä on ja miten eri henkilöt tai ryhmät linkittyvät toisiinsa. Kolmanneksi, se mitä asioita keskusteluissa kerrotaan vaikuttaa suoraan siihen millaisen kuvan ihmiset saavat toisistaan. Täten se antaa myös kuvan siitä, luotetaanko heihin vai ei. (Ekman 2004, 31–33.)

4.2 Vapaus ajasta ja paikasta

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen on oleellista, jotta mahdollistetaan sen jakaminen laajemmalle joukolle – kuten koko organisaatiolle. Siitä huolimatta ei pidä unohtaa hiljaisen tiedon jakamista myös hiljaisena. Tietämyksen jakaminen vain hiljaisena vaatii jakajan ja vastaanottajan yhtäaikaista läsnäoloa. Tällaisen tilanteen muodostuminen ei välttämättä onnistu kiireisessä työelämän arjessa, varsinkaan jos työn tekeminen on tiukasti sidottu paikkaan ja aikatauluun. (Virtainlahti 2009, 17.) Organisaation rakenteilla voidaan varmistaa, että ympäristö tukee mahdollisimman hyvin osaamisen kasautumista ja ennen kaikkea sen juurtumista organisaatioon. (Stähle ym. 2004, 58.)

Aika- ja paikkariippumaton työ antaa mahdollisuuden parhaisiin osaamisen jakamisen tilanteisiin juuri silloin kun ne ovat tapahtuakseen. Mitä enemmän yrityksessä annetaan vapautta ja edellytetään oma-aloitteisuutta, sitä syvällisemmin henkilöstön tulee sisäistää yrityksen visio, arvot ja strategia (Ståhle & Grönroos 1999, 99). Kun lopputuloksella on merkitystä – eikä ajalla, paikalla tai tavalla jolla siihen päästiin – yksilöitä motivoidaan tekemään henkistä työtä myös virallisen ympäristön ulkopuolella.

Virallisen ympäristön ulkopuolella tapahtuvaan osaamisen vaihtoon voidaan myös ohjata. Nonaka ja Takeuchi (1995) kertovat esimerkin Hondan käytännöstä. Heillä vaikeita ongelmia käsitellään ryhmän välisissä aivoriihissä. Nämä järjestetään usein lomakohteen majatalossa, jossa ryhmän jäsenet keskustelevat ongelmasta samalla kun illallistavat, juovat sakea ja jakavat yhteisen kylvyn kuumassa lähteessä. Useat yritykset Japanissa käyttävät samankaltaista toimintatapaa esimerkiksi uusien ideoiden kehittelyyn tai strategioiden suunnitteluun. (Nonaka & Takeuchi 1995, 63.) Yhä harvemmat innovaatiot syntyvät yhden yksilön keksintöjen kautta. Tavallisempaa on, että jo ideointivaiheessa hyödynnetään yhteistyön voimaa. (Ståhle ym. 2004, 67.)

Vapauden kulttuurilla on osaamisen jakamiseen vaikutusta myös virallisessa ympäristössä. Vertaillaan kahta erilaista toimintamalliesimerkkiä tämän havainnollistamiseksi. Yrityksessä on jo pidemmän aikaa havaittu viitteitä kannattavuuden laskusuunnasta. Sovitaan, että palaverissa tulevan viikon maanantaina kello kahdeksan puhutaan rationalisointitoimenpiteistä ja kannattavuudesta. Esimies viestittää henkilöstölle, että asioita on turha käsitellä palaverin ulkopuolella, koska niiden läpikäymiseen on varattu oma aikansa jossa jokainen saa tuoda oman näkemyksensä esiin. Muu aika voidaan käyttää paremmin hyödyksi päivittäisten asioiden hoitamiseen. Varsinkin kun kannattavuus on alkanut heikentyä, työaikaressurit tulee käyttää tehokkaasti hyödyksi. Henkilöstö toimii omissa työhuoneissaan suorittaen tehokkaasti arkisia työtehtäviään. Jotkut saattavat omasta aloitteestaan pohtia mielessään tulevan palaverin teemaa ja miettiä valmiiksi seikkoja joita nostaa palaverissa esiin. Useimmat suorittavat arkisia rutiinejaan ja ilmaantuvat maanantain

palaveriin kuulemaan mitä aiheista puhutaan. Palaverissa esimies kertoo valmisteleman informaatioita asioita rationalisoinnista ja kannattavuudesta. Esimiestä turhauttaa henkilöstön passiivisuus palaverin aikana. Muutamat luonteeltaan aktiiviset henkilöt osallistuvat hieman keskusteluun, mutta valtaosan osallistuminen on lähinnä vastaamista suoriin kysymyksiin. Palaverissa pöytäkirjaan kirjataan esimiehen informoimat asiat ja henkilöstöä painotetaan kiinnittämään huomiota päätettyihin seikkoihin. Palaverin jälkeen yrityksen toimintatavan mukaan henkilöstö palaa omille työpisteilleen jatkamaan arkisia tehtäviään. Myöhemmin esimies turhautuu entistä enemmän huomattaessaan, etteivät palaverissa käsitellyt asiat ole johtaneet näkyviin tuloksiin.

Toisessa yrityksessä on sama tilanne ja aihetta päätetään käsitellä tulevassa yhteisessä palaverissa. Heti kun kannattavuusnäkökulmaan nähtiin tarvetta kiinnittää erityistä huomiota, yrityksen toimintatapojen mukaisesti avotoimiston tiloissa keskusteltiin aiheesta avoimesti arkisten työtehtävien lomassa. Pitkään puheena ollut kannattavuus on tullut tutuksi aiheeksi koko henkilöstölle ja näkökulma on tuotu mukaan epäviralliseen keskusteluun aina silloin kun se on jossain yhteydessä tullut jonkun henkilön mieleen. Arkisten työtehtävien suorittamiseen on saattanut kulua aiempaan esimerkkiin verrattuna enemmän työaika, koska henkilöt ovat aina aika ajoin keskeyttäneet tehokkaan työn tekemisen keskustellakseen vieressä työskentelevien kanssa kannattavuusasioista. Henkilöstö on havainnut työtehtäviä suorittaessaan erilaisia näkökulmia heikkoon kannattavuuteen johtavista tekijöistä ja näitä näkökulmia on jaettu käytäntöyhteisön jäsenten kesken. Myös samassa tilassa työskentelevä esimies on monesti epävirallisissa keskusteluissa mukana ja hänelle kerrotaan mielellään uusista ajatuksista joita työtä tehdessä kannattavuuteen liittyen on tullut mieleen. Esimies kuuntelee ja muodostaa kokonaiskäsityksen eri henkilöiden ajatuksista. Hän myös kertoo välittömästi aina sopivan hetken tullen muilta kuulemiaan ajatuksia eteenpäin jakaakseen tietoa ja hyviä esimerkkejä muidenkin käyttöön. Vuorovaikutustilanteissa syntyy vielä lisää näkökulmia ja ongelmakohtia jotka vaikuttavat kannattavuuteen ja jäsenet ovat keksineet jopa kehitysehdotuksia näiden kohentamiseksi.

Palaveripäivä koittaa ja yrityksen henkilöstö ei ole tässäkään esimerkkitapauksessa erikseen valmistautunut aiheen käsittelyyn. Palaverissa kuitenkin jokaisella osallistujalla on jo valmiiksi kohtalaisen hyvä käsitys mistä oikeastaan on kysymys ja kaikki pystyvät osallistumaan keskusteluun. Esimies rohkaisee jokaista erikseen kertomaan ajatuksensa koko ryhmän kuullen ja niitä vertaillaan muiden näkemyksiin. Virallisen palaverin tarkoitus on lähinnä varmistaa, että koko henkilöstö saa kaiken epävirallisissa yhteyksissä jaetun tiedon. Samalla luodaan yhteisiä merkityksiä henkilöstön kesken ja päätetään konkreettiset toimenpiteet aikatauluineen. Palaverin jälkeen henkilöstö jatkaa arkisia töitään ja kuten ennenkin palaveria, niiden lomassa tapahtuvissa epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa jatketaan palaverin asioiden käsittelyä. Esimies joka työskentelee samassa ympäristössä, pystyy epävirallisiin keskusteluihin osallistumalla ohjaamaan käytännön toimia haluamaansa suuntaan ja seurata niiden toteutumista.

Muun muassa Ståhle, Sotarauta ja Pöyhönen (2004) käyttävät edellisen esimerkin tapaisesta jatkuvasta epävirallisesta osaamisen vaihdosta termiä paikallinen pörinä. Pörinä synnyttää sekä tietoista että sattumanvaraista oppimista, mutta samalla myös systemaattisia ja spontaaneja kommunikointikanavia. Pörinää suuntaavat yhteiset tulkinnalliset viitekehykset ja jaetut käsitykset tulevaisuudennäkymistä (vrt. luku 3.4.3, kulttuurinen tieto). Toimijat saavat paljon tietoa monista paikallisista lähteistä sekä suoraan että epäsuorasti vain olemalla paikalla. Ståhlen ym. mukaan pörinä luo eräänlaisen ”tiedon tiikusateen”, jossa toimijoille välittyy paljon tietoa ja osaamista ilman, että he edes itse aina tunnistavat, mistä milloinkin ovat tietoa saaneet. Saadun tiedon merkityskin saattaa avautua vasta myöhemmässä yhteydessä. Pörinää, eli jatkuvan osaamisen jakamisen ympäristöä ei voi synnyttää pakosta, mutta sille on mahdollista luoda edellytyksiä. (Ståhle ym. 2004, 16.)

Nonaka ja kollegat (2001) kuvaavat tätä ympäristöä termillä Ba. Heidän mukaansa Ba on alusta, jolla tietoa luodaan, jaetaan ja hyödynnetään. Koska osaaminen on aineetonta, rajatonta ja dynaamista, sitä pitää pystyä hyödyntämään juuri silloin ja juuri siellä, jossa sitä kulloinkin tarvitaan. Jotta

osaamista pystytään hyödyntämään ja luomaan, on välttämätöntä keskittyä hyödyntämisen ja luomisen vaatimaan aikaan ja paikkaan. Myös Nonakan mukaan vuorovaikutus tai kanssakäyminen on avainasemassa, se on Ba:n tärkein elementti. (Nonaka, Konno & Toyama 2001, 18–19; alun perin Nonaka & Konno, 1998.)

SOL yhtiöiden hallituksen puheenjohtaja Liisa Jorosen kysymykset kertovat yrityksen ideologiasta vapauden suhteen: Miksi jokaisella pitää olla oma huone? Oma työpöytä? Miksi kaikkien pitää tulla töihin kello 8? Kuka on sanonut, että nälkä pitää olla kello 12? SOLilla on mahdollistettu työn tekeminen silloin kun se on parasta tehdä, eikä toimintaa ole rajoitettu jäykillä säännöillä. Joronen jatkaa: ”Anna ihmisille mahdollisuus tehdä hyvää työtä, älä siitä heitä estä laatimalla turhia sääntöjä ja määräyksiä, ylläpitämällä turhaa byrokratiaa ja turhia pomoja.” (Mauro 2006.) Osaamista jakautuu paljon helpommin, kun vuorovaikutustilanteita ei pakoteta syntymään tiettyjen rajojen sisällä vaan ne voivat perustua vapaaehtoisuuteen.

4.3 Osaamisen jakamisen huomioiminen

Pitkällä aikavälillä ne yritykset menestyvät, jotka onnistuvat ohjaamaan ja motivoivamaan henkilöstöään jakamaan ja yhdistämään osaamistaan (Luoma ym. 2004, 9). Osaamisen muistaminen ja ”varastoiminen” omaan käyttöön on ihmiselle luonnollista ja vaistonvaraista, sen jakaminen eteenpäin taas ei. (Ståhle & Grönroos 2000, 37). Tiedon jakamisen esteenä saattaa olla esimerkiksi yksilön pelko oman kokemuksen tuoman etulyöntiaseman menettämisestä. Jos kaikki jakavat tietoa keskenään, se ei ole keneltäkään pois, vaan päinvastoin. (Kasvi, Pulkkis & Vartiainen 2000, 115.) Poikkeuksena voidaan kuitenkin mainita tapaukset, jossa yksilön toimeentulo riippuu suurelta osin omasta, uniikista osaamisesta. Lähestulkoon aina, tietoa jakamalla synnytetään vuorovaikutustilanteita ja niiden myötä myös tiedon jakamisen aloittanut kasvattaa tietämystään.

Kokonaisosaamisen tehokasta hyödyntämistä ja sen kasvattamista edesauttavat olosuhteet, joissa osaamista kyetään ja halutaan jakaa. Jakamista voidaan estää ja toisaalta edistää. Jokaisen organisaation tavoitteen mukaista on synnyttää olosuhteet, jossa sen koko inhimillinen pääoma saadaan käytettyä hyödyksi tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta vääränlainen ympäristö saattaa saada kaikkein potentiaalisimmatkin innovaattorit tyytymään vanhojen toimintamallien mekaaniseen toistamiseen. (Ståhle ym. 2004, 69.) Hyvä lähtökohta mahdollistavien olosuhteiden luomiseen on varmistaa, ettei organisaatiossa ole jakamista estäviä tekijöitä. Husemanin ja Goodmanin mukaan kolme merkittävää tekijää estävät osaamisen jakautumista organisaatiossa (taulukko 3):

Taulukko 3. Osaamisen jakautumista estävät tekijät (Huseman & Goodman 1999, 183.)

VÄLIMATKAT

Tulosityksiköt voivat hyötyä toisistaan mutta niiden ollessa kovin erillään (henkisesti tai fyysisesti), osaamisen jakaminen on käytännössä vaikeaa

HIERARKIA

Jäykän hierarkian ja kommunikaatiotapojen yrityksissä henkilöstölle ei avaudu mahdollisuuksia osaamisen jakamiseen

KULTTUURI

Monissa yrityksissä ja yhteisöissä tieto on valtaa, joten tiedon jakamista tulisi seurata sen jakajan palkitseminen

Organisaatiot saattavat tunnistaa tiedon olevan tärkeä resurssi ja kilpailukeino mutta resurssi on hyödytön, jos sitä ei saada käytettyä hyväksi yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Sen lisäksi että organisaatiolla on keinoja luoda suuri määrä tietoa, on sen myös tiedettävä mitä se tietää. (Huseman &

Goodman 1999, 183.) Liian jäykkä hierarkia ja toimintatavat estävät tiedon jakamisen tilanteiden syntymistä. Henkilöstöllä ei joko ole halua tai edes mahdollisuutta jakaa omaa osaamistaan muun organisaation käyttöön. Tutkimusten mukaan jäsenten väliset suuret statuserot vähentävät hiljaisen tiedon jakamista. (Ståhle ym. 2004, 98) Myös käsitys siitä, että ylempänä hierarkiassa oleva henkilö on aina asiantuntevampi ja pätevämpi, saa aikaan haluttomuutta osaamisen jakamiseen. (Ståhle ym. 2004, 98; alun perin Leonard-Barton & Sensiper, 1998.) Välimatkat saattavat estää osaamisen jakamisen kokonaisuudessaan, tai syventää tiedon jakamisen kuiluja eri ryhmittymien välillä.

Joissakin tapauksissa henkilöstön keskinäinen kilpailu saattaa estää osaamisen jakautumista. Tieto on arvokas resurssi, varsinkin jos samaa tietoa ei ole muilla. Jos esimerkiksi korostetaan henkilö- tai tulosaluekohtaista menestystä, saattaa seurata tilanne jossa yksilöllä ei ole halua jakaa omaa osaamistaan muille. Osaamisen panttaamista saadaan vältettyä jos yrityksen palkitsemisjärjestelmä huomioi yksilön onnistumisen lisäksi myös ympärillä olevien yksilöiden onnistumisen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi ryhmätavoitteita yksilötavoitteiden rinnalla. Vaihtoehtoisesti osaamisen jakamista itsessään voidaan huomioida, jolloin kannustetaan sen jakamiseen myös laajemmin.

Osaamisen jakamisen kannustaminen on mahdollista järjestää palkitsemalla, kuten mikä tahansa osa-alue johon yritys haluaa henkilöstönsä kiinnittävän erityistä huomiota. Organisaation näkökulmasta palkitseminen on toiminnan ohjaamista strategian suuntaan. Se on ohjaamisen ja johtamisen väline, jolla voidaan korostaa johtamisen vaikutuksia. (Luoma ym. 2004, 48.) Liisa Joronen on todennut palkitsemisen olevan erityisen tärkeä keino henkilöstön toiminnan ohjaamiseen: "Saat mitä palkitset, et sitä mitä vaadit, pyydät tai odotat." (Mauro, 2006). Kokonaispalkitsemisella voidaan vaikuttaa merkittävästi osaajien motivaatioon ja sitoutumiseen, kuten myös osaamisen käyttämiseen ja suuntaamiseen. Kokonaispalkitsemiseen lasketaan kuuluvan aineellisen palkitsemisen lisäksi myös välillisesti aineellinen sekä aineeton palkitseminen. (Luoma ym. 2004, 9.)

Palkitsemisen ja kannustamisen lisäksi yrityksellä tulee olla käytössään myös ”pakottavia” keinoja osaamisen jakamiseen. Kannusteilla on taipumus toimia kannustimena vain rajatun ajan. Osaamisen jakamiseen voidaan jossain määrin vaikuttaa myös ilman yksilöiden oma-aloitteisuutta. Yksi keino on muodostaa yhteisöjä, joissa yksilöiden tehtävänä on tietyn tavoitteen saavuttaminen osaamisen yhdistämisen keinoin. Ståhle ja Grönroos (2000) esittelevät neljää erityyppistä kyvykkyysyhteisöä, joita organisaatioissa on ja joissa tiedon jakamista tapahtuu. (Ståhle & Grönroos 2000, 45–46.)

Organisaationaaliset yhteisöt pitävät sisällään henkilöstöä jotka suorittavat yrityksen perustehtävää. Heille jaettu tieto on suurimmalta osin eksplisiittistä, jonka sisältö määräytyy heidän tehtävänsä ja asemansa mukaan. Useimmat tietojärjestelmät tähtäävät informaation jakamiseen tälle yhteisölle. Täytyy kuitenkin huomata että esimerkiksi palvelun tuottaminen ei onnistu keneltäkään ainoastaan käsitteellisen tiedon avulla. (Ståhle & Grönroos 2000, 45–46.)

Toiseksi organisaatioissa on kompetenssiyhteisöjä. Niissä toimiva henkilöstö rajautuu hyväksyttävän ammattitaidon, kykyjen ja koulutuksen mukaan, joiden avulla he kykenevät hyödyntämään heidän käyttöönsä jaettua tietoa ja informaatiota. Tässä yhteisössä toimiva henkilöstö jakaa käsitteellistä tietoa keskenään. Luottamus yhteisön välillä ei ole automaattista ja keskinäistä kilpailua saattaa esiintyä. Useimmat älyllisen pääoman hallinnan järjestelmät (Intellectual Capital Management Systems) on räätälöity tämän yhteisön käyttöön. (Ståhle & Grönroos 2000, 45.)

Toisistaan riippuvalaiset yhteisöt ovat kolmas organisaatioiden kyvykkyysyhteisöjen muoto. Sen jäsenet toimivat rikkaalla ja symbolisella asiantuntemuskielellä, joka on saavutettu pitkän ajan kuluessa jaettujen kokemusten ja ymmärrysten avulla. Tämän tyyppiset yhteisöt menestyvät myös epävarmoissa olosuhteissa. Näissä yhteisöissä vallitsee usein kirjoittamaton ”jos sinä autat minua, minä autan sinua” -periaate. Toisistaan riippuvalaiset henkilöt jakavat osaamista keskenään. (Ståhle & Grönroos 2000, 46.)

Neljäs organisaation kyvykkyysyhteisön muoto on edellisen kappaleen toisistaan riippuvaisen yhteisön kaltainen, mutta se on muodostettu tietoisesti. Tällainen keinotekoisesti rakennettu yhteisö voi olla esimerkiksi työryhmä, joka on koottu tiettyä projektia tai muuta tavoitetta varten. Heidän tehtävänä on ratkaista uusi tai monimutkainen eteen tullut ongelma. Tämä on osaamisen jakamisen kannalta merkittävä tekijä; henkilöstö pitää tehdä toisistaan riippuvaiseksi jotta heillä on tarve jakaa osaamistaan. (Stähle & Grönroos 2000, 46.)

Toisista riippuvaisuus edellyttää yksilöiden saattamista yhteen. Maantieteelliset etäisyydet saattavat olla tässä esteenä. Maantieteellisiä rajoja pystytään rikkomaan nykyisin helposti myös yritysympäristössä sähköisten järjestelmien avulla. On tärkeää huomata ettei osaamisen jakamisessa tai tietojohdamisessa yleensäkaan, ole kyse toimimisesta tietotekniset järjestelmät edellä. Osaamisen johtamisesta ei saada etua, jos periaatteena on vain yhdistää ihmisiä järjestelmien avulla yhteen pyytäen heitä jakamaan kokemuksiaan, ideoitaan ja tietoaan, ja sen jälkeen vain toivoa parasta (Stähle & Grönroos 2000, 47). Yhtä lailla, huonosti toteutetusta järjestelmästä ei saada etua osaamisen jakamiseen. Jos esimerkiksi uuden ajatuksen dokumentoinnin vaiva koetaan siitä saatua hyötyä suuremmaksi, ei rohkaista ketään käyttämään järjestelmiä. (Kasvi ym. 2000, 163.)

Monesta nykYTEKNOLOGIAN mahdollistamasta sähköisestä järjestelmästä, kuten sosiaalisesta mediasta, saadaan kuitenkin suurta hyötyä osaamisen jakamiseen. Parhaat ideat ja käytännöt voivat jakautua eri kaupunkien ja maiden välillä kun henkilöstöä rohkaistaan vuorovaikutukseen keskenään verkon välityksellä. Informaation ja tiedon jalostaminen, yhdistely ja esittäminen tuottavat niille lisäarvoa (Huotari ym. 2005, 59). Samalla kun yksilön ja ryhmien osaamista jaetaan muun organisaation käyttöön, myös hiljaista tietoa muuntuu eksplisiittiseksi ja sen dokumentoiminen ja jatkojalostus on helppoa. Myös organisaation kokonaisosaaminen kasvaa, kun sama tieto saadaan useaan paikkaan. Normaalisti tietojärjestelmissä tiedon toisteisuus (redundanssi) ei ole hyvä asia, mutta osaamisen jakamisen näkökulmasta se saattaa olla edistävää

tekijä. Choon mukaan (1995; 1998) informaation toisteisuus ja laaja jakelu edistävät organisaation oppimista, informaation jakamista, sen uudelleen käyttämistä ja uuden tiedon luomista. (Huotari ym. 2004, 59; alun perin Choo 1995; 1998.)

Toisistaan riippuvien yhteisöjen muodostaminen on mahdollista erilaisilla verkon välityksellä tapahtuvilla vuorovaikutuksen ja yhteistyön muodoilla. Myös tarinat leviävät verkossa, ne rohkaisevat, havainnollistavat ja opettavat. Tarinat ruokkivat uusien ideoiden, tiedon ja osaamisen syntymistä ja toimivat esimerkkinä. Julkaistavien tarinoiden avulla yritys myös kertoo henkilöstölle sen arvostamista asioista.

Onnistuneita osaamisen jakamisen olosuhteita voidaan luoda yrityksissä muun muassa seuraavin seikoin (Stähle & Grönroos 2000, 47):

- Luo sankareita. Rakenna järjestelmä joka palkitsee osaamistaan jakavia yksilöitä.
- Seuraa prosessia loppuun saakka. Palkkaa henkilö ylläpitämään ja hallinnoimaan osaamisen jakautumista.
- Älä tee osaamisen jakamisesta merkityksetöntä. Huolehdi, että henkilöstö saa jotain hyötyä osaamisen jakamisen seurauksena.
- Johto mukaan osaamisen jakamiseen. Varmista, että ylin johto korostaa osaamisen jakamisen merkitystä.
- Tee osaamisen jakamisesta helppoa. Kehitä työkalu jota henkilöstön on vaivatonta käyttää ilman ponnisteluja.
- Kiinnitä huomiota kulttuuriin. Vaali ympäristöä, jossa osaamisen jakaminen on ”muotia”.

4.4 Ihmissuhdeverkostojen solmukohtat

Kasvatustieteiden erikoistutkija Tuire Palonen kertoo yhteisöissä olevan aina sosiaalisia jäseniä jotka pystyvät verkostoitumaan muita paremmin. Hänen mukaansa myös tieto ja osaaminen keskittyvät näihin henkilöihin. Kun tarkastellaan reittejä ja yhteyksiä joita pitkin yrityksen tieto liikkuu, huomataan että suuri osa tiedoista kulkee edellä esitettyjen ihmissuhdeverkostojen solmukohtien kautta. Aihetta on tutkittu esimerkiksi Turun yliopistossa hankkeena kehitetyllä verkostanalyysivälineellä, jolla on tehty näkyväksi useiden suomalaisten yritysten ja yhteisöjen sisällä vaikuttavia piilo-organisaatioita. Välineellä kerätään yhteisön jäseniltä tietoa siitä, keneltä he mitään tietoa saavat. Tutkittaville esitetään nimilista ja kysymyksiä, kuten: ”Keneltä pyydät apua ongelmaan?”. Prosessin lopputuloksena saadaan kolmiulotteinen kartta josta näkee, kuinka läheistä yhteistyötä ryhmittymät ja henkilöt tekevät toistensa kanssa. Välineellä havainnollistetaan yhteisöllistä toimintaa ja tiedonkulun kannalta olennaisia avainhenkilöitä. (Vuorenrinne 2008; Erola 2010.)

Joillakin ihmisillä on paremmat tietokanavat. Heillä on hyvät narratiiviset taidot. He ovat yrityksen avainhenkilöitä, joihin yhteisön muut jäsenet tukeutuvat. Nämä henkilöt linkittävät muita yksilöitä yhteen enemmän kuin muut. Näille yksilöille jaetaan myös paljon osaamista. Sosiaalisesti verkottuneina heillä on hyvä käsitys siitä, kuka on kokenut mitään sekä siitä, mitä kukakin tietää ja osaa. Nämä sosiaaliset avainhenkilöt energisoivat ympäristöä omalla persoonallisella tavallaan olla ja kommunikoida. Heidän ympärilleen kehittyy paljon toimintaa ja uusia ideoita. (Stähle ym. 2004, 140; Vuorenrinne 2008; Erola 2010.)

Helposti verkostoituva henkilö ei aina välttämättä ole johtajan asemassa. Avainhenkilöyys ei myöskään näy suoraan palkassa. Sosiaalisesti lahjakas henkilö on kuitenkin usein arvostettu omassa työympäristössään. Hankitut verkostot seuraavat ihmistä työpaikan vaihtamisesta huolimatta. Tieto kulkee näiden solmuhenkilöiden kautta. Pienessä yhteisössä voi olla helppo tunnistaa nämä henkilöt ilman erillistä työkaluakin, mutta suuressa yrityksessä johdon

saattaa olla vaikea tietää, keitä nämä ihmiset ovat. Kun halutaan kouluttaa, vaikuttaa tai ajaa muutos organisaation läpi, se kannattaa tehdä näiden ihmisten kautta. Sosiaalinen rakenne ja sen mahdolliset pullonkaulat vaikuttavat yrityksen kykyyn vastata haasteisiin ja kehittymiseen sekä sen mahdollisuuksiin reagoida kasvuun. (Vuorenrinne 2008; Erola 2010.)

4.5 Vuorovaikutus ja jaettu vastuu

Tietotyöläisiä ja henkilökohtaista osaamista käsittelevissä luvuissa (luku 2.3; 2.4) havaittiin että yrityksen kokonaisosaamista saadaan hyödynnettyä, kun päätöksentekoa delegoidaan yhdeltä henkilöltä koko systeemisen organisaation tehtäväksi. Yksilöiden osaamisten kytkeytyminen toisiinsa ja tämän osaamiskokonaisuuden hallinta ovat merkittäviä tekijöitä. Tämä ei koske ainoastaan organisaation ylintä johtoa ja sen suhdetta muihin organisaation jäseniin, vaan päätöksentekovoimaa tulee jakaa myös keskijohto- ja esimiestason ympäristössä. Jaetun vastuun synnyttämisessä huomio kiinnittyy muun muassa vuorovaikutukseen ja sen osapuoliin; viestin jakajaan ja sen vastaanottajaan.

Ihminen kuuntelee oppiakseen. Lähetämme viestejä esimerkiksi jakaaksemme informaatiota. Kun esimies antaa ohjeita tai selittää jotakin toisille, toiset kuuntelevat oppiakseen ja säilyttääkseen informaation myöhempää käyttöä varten. Kuunnelleessaan oppiakseen, ihminen pyrkii ymmärtämään mitä toisella on sanottavanaan, mieluummin kuin kritisoidakseen tai arvostellakseen toisen sanomaa. Yhteisöissä, kuten tiimeissä, toisten kuunteleminen on välttämätöntä jotta jäsenet saavat kokonaiskäsityksen yhteisestä työtehtävästä ja sen kehittymisestä. Tiimityön voidaan katsoa olevan jatkuvaa uuden oppimista, toisin sanoen osaamisen jakamista. (Heikkilä 2002, 203; alun perin Kratz & Kratz 1995, 10–12.)

Vastuuta jakaessaan, kuten onnistuneessa vuorovaikutuksessa yleensäkin, jakajan tulee kiinnittää huomiota viestimistapaan jolla yhteisymmärrys ja jaettu

vastuu halutaan saada syntymään. (Heikkilä 2002, 221). Onnistuneen vuorovaikutustilanteen syntyminen on todennäköisempää, kun siihen osallistuvien henkilöiden sosiaalinen suhde perustuu luottamukseen. Aihetta käsitellään perusteellisemmin luvussa 6, osaamisen jakamisen toimintaympäristö. Osapuoli jolle vastuuta halutaan jakaa, tulee muun muassa vuorovaikutuksen keinoin saada sitoutumaan annettuun vastuuseen. Viesti pitää myös saada perille niin, että kaikki tehtävään osallistuvat henkilöt tekevät työtä saman tavoitteen eteen. Onnistuneen vuorovaikutuksen syntymiseen vaikuttaa muun muassa seuraavat Murdockin ja Scuttin (1997) määrittelemät elementit, joihin viestin lähettäjän tulee kiinnittää huomiota (taulukko 4):

Taulukko 4. Yhteisymmärrystä tukevan kerronnan elementit (Murdock & Scutt 1997, 49).

- Äänenväri
- Kerronnan painotukset
- Kerronnan sisältö
- Kuvakielen käyttäminen
- Huumorin käyttö kerronnassa
- Kerronnan tempo
- Ääntämistapa
- Äänenkorkeus
- Päätelmiin johtava puhe

Esimiehen tehtävänä on varmistaa että hänen hallinnoimalleen alueelle tarkoitettu perustehtävä toteutuu käyttäen parhaita mahdollisia resursseja. Tämän toteuttaminen onnistuu jos esimies kykenee näkemään alueen kokonaisuutena ja ohjaamaan resursseja sinne missä niitä kulloinkin tarvitaan. Alueen perustehtävän eli sen toiminnallisen ylläpidon lisäksi, esimiehen vastuulla on huolehtia myös toiminnan jatkuvuudesta. Jatkuvuuteen liittyy läheisesti asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys, kannattavuus ja näiden kaikkien jatkuva kehittäminen.

On selvää, että jos esimiehen omat työajalliset resurssit kuluvat valtaosaltaan jonkun tietyn tehtävän huolehtimiseen, muut osa-alueet esimiehen tehtäväkentällä kärsivät sen johdosta. Otetaan esimerkiksi tilanne, jossa esimiehen organisaatiossa on sairauspoissaolo ja esimies sijaistaa itse poissaolevan henkilön työt. Esimies sijaistaa poissaolevaa henkilöä todennäköisesti siitä syystä, ettei hänellä ole toimivaa varamiesjärjestelmää jonka avulla sijaisuus voitaisiin toteuttaa. Esimiehen resursseja siis käytetään sijaisuuden ajan työtehtäviin, jotka normaalitilanteessa suoritetaan esimiesalueen henkilöstön toimesta. Tämä henkilöstö on palkattu juuri kyseisten työtehtävien suorittamiseen. Samoilla resursseilla jotka esimies käyttää muiden työtehtäviä sijaistaessaan, hän voisi organisoida alueelleen varamiesjärjestelmän, tai ainakin tehdä töitä sen järjestämiseksi. Se ei ole mahdollista jos esimiehen resurssit ovat jo suurelta osin käytetty, esimerkiksi tässä tapauksessa toisen yksittäisen henkilön töiden sijaisuuteen. Lisäksi sijaisuuden aikana esimiehen muut tehtävät kasaantuvat. Jos sairausloman jälkeen esimiehen alueella ilmenee toinen sairausloma, hänellä ei ole muuta vaihtoehtoa kun sijaistaa tämäkin poissaolo omilla resursseillaan. Kaikki ne resurssit jotka esimiehellä on ennen sairausloman ilmenemistä ollut käytössään, ovat kuluneet sairauslomien sijaisuuksiin sen sijaan, että hän olisi järjestänyt alueelleen toimivan varamiesjärjestelmän tämän uuden sairausloman aiheuttamien töiden kattamiseksi. Pitkällä aikavälillä esimiehen hallinnoima alue ei kehity jos esimiehen resurssit on jatkuvasti kohdistettu väärin. Tällöin alueen asiakkuudet, sen henkilöstön hyvinvointi sekä liiketoiminnan kannattavuus ovat vaarassa.

Väärin kohdistettujen resurssien kiertäeseen joutumista voi välttää tiimityöllä. Jos alueen työnjohtotoimiin kohdistetaan yhden henkilön resurssien lisäksi muidenkin henkilöiden resursseja – edes joltain osin – on yllättäviin tilanteisiin helpompi reagoida. Jos edellisen esimerkin tapauksessa esimiehen apuna työnjohtotyössä olisi ollut toinenkin henkilö, olisi sairauslomasijaisuuden jälkeenkin jäänyt vielä resursseja esimerkiksi varautumiseen seuraavaan mahdolliseen sijaisuuteen. Tiimi- tai parityöskentelyllä vähennetään myös mahdollisten virheiden määrää. Esimerkiksi lentäjät tekevät yhteistyötä

matkustajakoneen ohjaamossa. Toinen lentäjä saattaisi unohtaa jonkun tarkistuslistan kohdan, kuulla väärin lennonjohdon antaman ohjeen tai syöttää väärän luvun koneen navigointijärjestelmään. Kahden lentäjän toimesta tällaiset virheet ovat epätodennäköisempiä. Ensinnäkin lentäjien suullinen vuorovaikutus pakottaa henkilöt muuntamaan tekemistään käsitteelliseen muotoon. Toiseksi jos toinen tekee virheen, ehtii toinen korjaamaan sen ennen kuin se ehtii vaikuttaa mihinkään. (Boudreau & Ramstad 2008, 158.)

Jos yksilö pitää kaiken vastuun työstään itsellään, hän asettaa itsensä heikkoon tilanteeseen. Ensinnäkin hän ei mahdollista oman oppimisen tilanteita, jotka syntyvät vuorovaikutuksen ja reflektoinnin seurauksena. Toiseksi, hän heikentää omia mahdollisuuksiaan uralla etenemiseen pyrkimällä tekemään itsestään korvaamattoman omassa toimessaan. Näin ollen hän estää myös muiden alueella työskentelevien henkilöiden kehittymistä. Lisäksi alueen kehitys vain yhden henkilön henkisten resurssien voimin, on usein sekä työlästä että tuloksiltaan heikkoa. Organisaation näkökulmasta jokainen edellä mainituista seikoista vaikuttaa negatiivisesti sen kokonaisosaamisen hyödyntämiseen.

Jos yksilö tekee ne asiat aina itse jotka kokee osaavansa paremmin kuin muut, ei tue osaamisen jakamista ja muiden oppimista. Lopputulos on hyvin pieni arkisten töiden kehä, josta irtautuminen on vaikeaa. Pitkänäköisempää on jakaa vastuuta muille. Vaikka asioiden opettamiseen menee kyseisellä hetkellä enemmän resursseja kuin sen itse hoitamiseen, käytetyt resurssit saadaan käyttöön tulevilla tilanteilla, todennäköisesti vielä suurempana hyötynä. Erään yrityksen toimitusjohtaja on jopa todennut aiheeseen liittyen tekevänsä työnsä hyvin, kun muut henkilöt tekevät päätökset.

5 OSAAMISEN JAKAMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa tarkastellaan osaamisen jakamisen toimintaympäristöä. Toisin sanoen tarkastelun kohteena ovat ne tilanteet, joissa tietoa jaetaan ihmiseltä ihmiselle. Ståhlen ym. (2004) mukaan tiedon jakamista edistävät tietoympäristöt, joita johtamisjärjestelmät ja valtarakenteet tukevat. Ympäristöt ohjaavat suhteiden muodostumista, tiedon vaihtoa ja osaamisen hyödyntämistä. Organisaation tulee varmistaa suhteiden muodostuminen ja ihmisten kytkeytyminen toisiinsa. Tälle voidaan luoda olosuhteita tai sitä voidaan jonkin verran ohjailla, mutta kyse on pitkälti myös spontaanisti määräytyvistä seikoista. Kytkösten määrä ja laatu vaikuttavat organisaation sisäisten verkostojen vahvuuteen. Nämä puolestaan ovat merkittävä tekijä kun tarkastellaan osaamisen jakautumista. Ne vaikuttavat myös muutosten läpivientinopeuteen ja koko organisaation joustavuuteen. Henkilöstön väliset suhteet ja yhteydet muodostavat organisaatioon sosiaalista pääomaa. Organisaation johtamisjärjestelmä ja -tapa määräävät sen, ketkä henkilöstöstä kuuluvat tiedonvaihdon verkostoon, keiden mielipiteet vaikuttavat kokonaisuuteen, miten yhteisiä merkityksiä luodaan ja ovatko tiedonvaihto ja sen kehittely ylipäättään vapaata. Yhtä merkittävä asia on osaamisen hyödyntämisen tapa, millaista osaamista yrityksessä arvostetaan ja millaista osaamista saa käyttää? Annetaanko yrityksessä vapautta kokeilla ja epäonnistua? Arvostetaanko mielipiteitä ja uusia ideoita vai odotetaanko että henkilöstö tekee vain sen, minkä ehdottomasti osaa ja mistä on varma? (Ståhle ym. 2004, 127.)

Tietoa ja osaamista voidaan jakaa suoraan ihmisten välillä esimerkiksi keskusteluissa tai yhdessä työskentelemällä. Jakaminen voi tapahtua myös jonkin välikappaleen kautta, kuten tilanne jossa henkilö kirjoittaa toimintaohjeen oman osaamisensa pohjalta. Toimintaohje kirjoitetaan jotta muut henkilöt voivat myöhemmin oppia sen avulla toimimaan oikein. Kirjoitettu ohje toimii välikappaleena ihmisten välisessä tiedon ja osaamisen vaihdossa.

Yrityksen filosofia, arvot, visio ja missio ohjaavat koko yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Ne vaikuttavat myös osaamisen jakamisen mahdollisuuksiin ja tapoihin jolla vuorovaikutus yrityksessä yksilöiden välillä

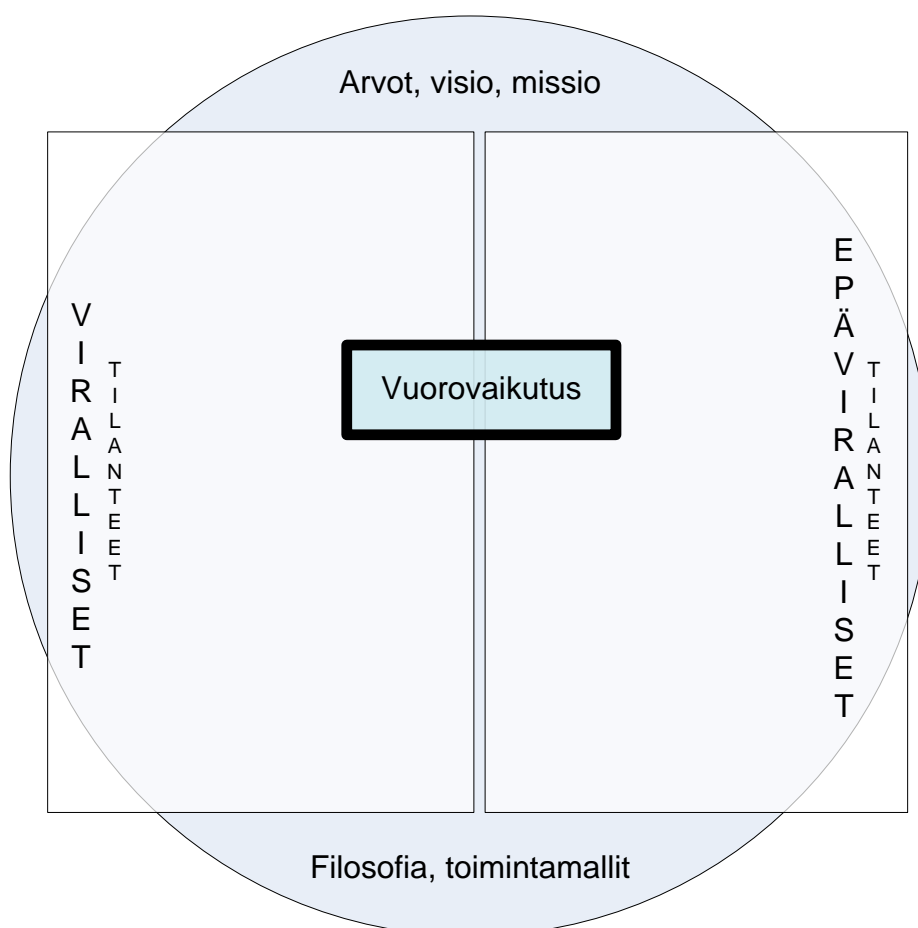
toteutuu. Esimerkiksi edellisissä luvuissa (luku 4.2; 4.5) käsitellyt vapauden arvostus ja vastuun delegointi vaikuttavat pitkälti siihen miten paljon tieto virtaa yksilöiden välillä. Myös ympäristö, niin fyysinen kuin sosiaalinenkin, vaikuttaa merkittävästi tiedon jakautumisen mahdollisuuksiin. Nämä seikat ovat osa yrityksen kulttuurista ja sulautettua tietoa. Koko henkilöstö jakaa keskenään ymmärryksen yrityksen parhaista käytännöistä kussakin toiminnassa ja olosuhteet tiedon virtaamiselle on luotu suotuisiksi. Organisaatio, sen tulosityksiköt, tiimit ja yksilöt jakavat yhteisen kulttuurin jota yrityksen filosofia, arvot, visio, missio ja strategiat ohjaavat. (Blackler 1995, 1023–1026.)

Edellä mainittujen lisäksi yrityksen toimintamallit ja -järjestelmät ovat osatekijöitä, jotka luovat ne kehykset joiden puitteissa yrityksessä toimitaan. Organisaation jäsenet toimivat yrityksen prosessien, rutiinien, muodollisten toimintatapojen, käytäntöjen ja normien mukaisesti. Tätä voidaan kutsua seiniin tarttuneeksi tai sulautetuksi tiedoksi. Toimintaan sulautunut tieto näkyy päivittäisessä toiminnassa totuttuina tapoina. Uuden työntekijän on työsuhteen alussa hankala toimia täydellä kapasiteetillaan muun muassa näiden yrityksen sisäisten tapojen vuoksi. Kestää jonkin aikaa ennen kuin uusi työntekijä muodostaa kuvan siitä tavasta jolla yrityksessä on totuttu toimimaan. Sulautettu tieto on osa organisaation hiljaista tietoa. Siitä ei ole olemassa ohjekirjaa jossa kerrotaan, kuka on kokenut mitään ja minkälaisia sosiaalisia suhteita yrityksen sisällä on. (Blackler 1995, 1023–1026; Ekman 2004, 86.) Sulautettu ja kulttuurinen osaaminen hankitaan erilaisissa virallisissa ja epävirallisissa, suorissa ja epäsuorissa vuorovaikutustilanteissa muun henkilöstön kanssa. Nämä muodostavat perustan yksilön toiminnallisen tiedon kehittymiselle.

5.1 Viralliset ja epäviralliset vuorovaikutustilanteet

Yrityksen henkilöstö käsittelee jatkuvasti asioita virallisissa ja epävirallisissa tilanteissa. Osa käsiteltävistä asioista ei liity yritykseen tai työhön lainkaan, osa taas on yrityksen kannalta erittäin merkittäviä asioita. Virallisista vuorovaikutustapahtumista asioita kulkeutuu käsiteltäväksi epävirallisiin

tapahtumiin. Muodollisissa palavereissa ja kokouksissa käsitellyt aiheet puhuttavat henkilöstöä myös virallisen tilanteen ulkopuolella. Usein annetut ohjeet, suunnitelmat tai tiedotteet arvioidaan uudestaan niin sanotuissa käytävä- tai kahvipöytäkeskusteluissa (Ekman 2004, 17–18). Sama toimii myös päinvastoin. Epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa asiat saavat uusia merkityksiä ja ne kulkeutuvat takaisin virallisiin tilanteisiin. Kahvipöydässä tai vaikka työn ulkopuolella käydyissä keskusteluissa sovitut asiat saavat uusia merkityksiä ja ne tuodaan uusina asioina takaisin viralliseen ympäristöön, kuten kokouksiin. Kummankin ympäristön vuorovaikutustilanteita ohjaavat yrityksen arvot, visio, missio ja toimintamallit. Vuorovaikutuksen ympäristöä havainnollistetaan kuviossa 2 ja tyypillisiä vuorovaikutustilanteita seuraavan sivun taulukossa 5.



Kuvio 2. Vuorovaikutustilanteiden ympäristö.

Taulukko 5. Tyypillisiä virallisia ja epävirallisia vuorovaikutustilanteita.

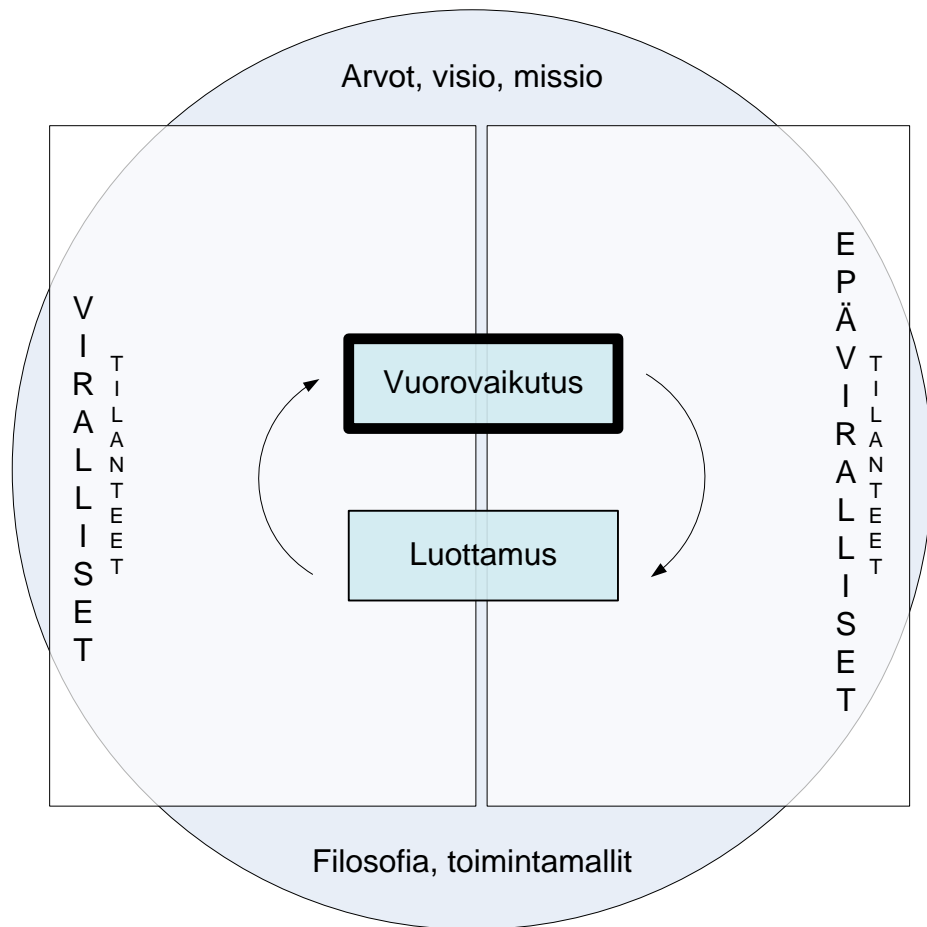
VIRALLISIA VUOROVAIKUTUSTILANTEITA	EPÄVIRALLISIA VUOROVAIKUTUSTILANTEITA
<ul style="list-style-type: none"> ○ Kokoukset, palaverit ○ Koulutustapahtumat ○ Perehdytystilanteet ○ Työskentely <ul style="list-style-type: none"> ○ Ryhmässä ○ Tiimissä ○ Työpareissa ○ Mentorointi- tai tutorointitilanteet ○ Benchmarking ○ Intranetit ○ CRM- ja HRM-järjestelmät ○ Tiedotteet ○ Raportit ○ Viikko-, kuukausi- tai päiväkirjat ○ Asiantuntija- tai konsulttitapaamiset ○ Asiakasyhteistyö ○ Sidosryhmäyhteistyö ○ Työtehtäviin liittyvä viestintä <ul style="list-style-type: none"> ○ Kasvokkaisviestintä ○ Puhelinviestintä ○ Sähköpostiviestintä ○ Viestintä sosiaalisissa medioissa 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Käytävä- tai kahvipöytäkeskustelut ○ Käytäntöyhteisöt ○ Tarinat ○ Keskustelut työpisteillä ○ Havainnointi ja vertailu työn ohessa ○ Imitointi työn ohessa ○ Virkistystapahtumat ○ JuhlailaisuuDET ○ Harrastustoiminta ○ Vapaa-ajan aktiviteetit ○ Viestintä työn ulkopuolella <ul style="list-style-type: none"> ○ Kasvokkaisviestintä ○ Puhelinviestintä ○ Sähköpostiviestintä ○ Viestintä sosiaalisissa medioissa

Virallisten ja epävirallisten tapahtumien selkeää erittelyä toisistaan ei voida tehdä. Muodollisissa tapahtumissa on aina mukana jonkin verran epävirallista vuorovaikutusta ja epäviralliset tilanteet saattavat olla jossain määrin virallisesti ohjattuja. Virallisiin vuorovaikutustilanteisiin voidaan ajatella lukeutuvan yrityksen tietoisesti järjestämät tietoisuuden ja osaamisen kasvattamiseen tähtäävät tilanteet. Myös jokapäiväiset työtehtävät pitävät sisällään lukuisia vuorovaikutustilanteita.

5.2 Vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehä

Kummankin ympäristön keskipisteenä on jatkuva vuorovaikutus. Ihmisten välinen vuorovaikutus virallisissa tilanteissa lisää tietoisuutta ja osaamista. Samalla kasvaa organisatorinen luottamus. Vuorovaikutukseen osallistuvat yksilöt muodostavat ymmärryksen rooleista ja tehtävistä mitä kukakin hoitaa. Koko ajan myös tulkitaan muiden käyttäytymistä sekä havainnoidaan ja imitoidaan hyväksi havaittuja malleja. Mitä enemmän on vuorovaikutusta, sitä enemmän luottamus kasvaa. Mitä enemmän taas on yleistä luottamusta, sitä enemmän ja sitä rikkaampaa vuorovaikutusta esiintyy (kuvio 3, s. 50).

Vuorovaikutuksen ja luottamuksen sykli toimii myös epävirallisissa tilanteissa. Näissä kohtaamisissa joita yritys ei ole tietoisesti järjestänyt, vaihdetaan myös paljon työhön liittyvää tietoa. Työosaamisen kasvamisen lisäksi epävirallisissa tilanteissa rakennetaan yksilöiden välistä luottamusta. Se, miten yksilö kohdataan vapaaehtoisesti, tai mitä asioita hänelle näissä tilanteissa kerrotaan, havainnollistaa paljon henkilöiden välillä vallitsevaa luottamusta. Epävirallisissa tilanteissa, kuten kahvipöydässä, vesiautomaatilla, juhliassa tai vapaa-ajan aktiviteeteissa käytävissä keskusteluissa ihmiset tutustuvat toisiinsa aivan eri tavalla verrattuna esimerkiksi suunniteltuun perehdytystapahtumaan. Henkilöt vaihtavat ajatuksia työasioiden lisäksi henkilökohtaisista kiinnostuksistaan, harrastuksistaan, perheistään ja niin edelleen. (Ekman 2004, 31–33.) Mitä enemmän on vuorovaikutusta, sitä enemmän luottamus henkilöiden ja ryhmien välillä kasvaa. Mitä enemmän luottamus kasvaa, sitä enemmän syntyy uutta vuorovaikutusta ja vuorovaikutussuhteet syvenevät.



Kuvio 3. Vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehä.

Vuorovaikutus lisää luottamusta. Luottamus lisää vuorovaikutusta sekä määrällisesti että laadullisesti. Näiden kahden kehä vahvistaa itseään kummassakin ympäristössä; virallisissa sekä epävirallisissa tilanteissa. Vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehän myötä tiedot ja kokemukset jakautuvat henkilöiden ja ryhmien kesken. Yksilöiden osaamista jaetaan muille yksilöille ja muun organisaation käyttöön. Vuorovaikutustilanteita tapahtuu myös ryhmien välillä sekä tilanteissa joissa sen jäsenet ovat tekemisissä asiakkaiden tai sidosryhmien kanssa. Yksilöt ovat vuorovaikutuksessa työn ulkopuolella monien tahojen kanssa, joista kaikista saadut kokemukset nivoutuvat yksilön osaamispääomaan. Kaikki osaaminen ei suoranaisesti liity yksilön osaamiseen työssä, mutta usein ne liittyvät osaksi sitä kokonaisosaamista jota työssä tarvitaan. Karkea esimerkki tästä voisi olla hampaiden harjauksen taito, joka on

opittu jo hyvin nuorena mutta vaikuttaa varmasti työssä menestymiseen alalla kuin alalla.

5.3 Jakautuvan osaamisen ja sosiaalisten suhteiden kehä

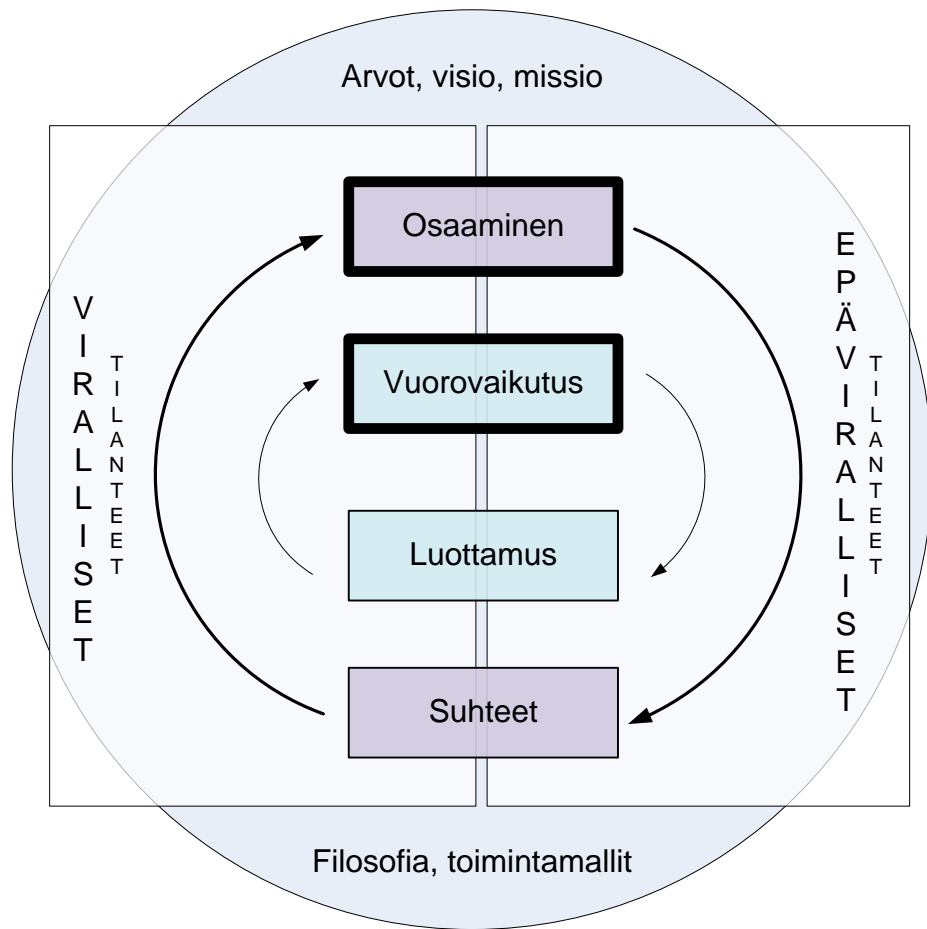
Tiedon ja osaamisen jakamisen tilanteita tulisi pyrkiä mahdollistamaan sekä virallisissa että epävirallisissa konteksteissa. Samalla kun osaamista jaetaan yksilöiden välillä, henkilöstön sosiaaliset suhteet kehittyvät. Näiden kahden kehän voidaan ajatella kasvattavan itseään samalla tavoin kuin vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehän. Mitä enemmän tiedot ja kokemukset jakautuvat, sitä vahvemiksi sosiaaliset suhteet rakentuvat. Mitä enemmän suhteita syntyy ja mitä laadukkaampia ne ovat, sitä enemmän tietoa ja kokemuksia niiden välillä jaetaan.

Toisaalta vahvojen suhteiden heikkona puolena voi ilmetä niin sanottu negatiivinen ryhmäajattelu. Käsitteen määritteli ensimmäisenä Irving Janis (1972). Häntä askarrutti, miksi erittäin korkeasti koulutetut ihmiset tekevät heikkoja päätöksiä työskennellessään ryhmässä tai tiimissä. Ryhmäajattelun mukaan sen jäsenet ovat kiinnostuneempia sekä ryhmänsä kiinteydestä että yksimielisyydestä kuin päätöksenteon laadusta. (Heikkilä 2002, 265.) Sen seurauksena ryhmä jakaa ajatukset vain samasta näkökulmasta. Uudistumiseen ja kehittymiseen tarvitaan myös kyseenalaistusta ja vastakkainasettelua. Kuuluisa lainaus toisen maailmansodan USA:n armeijan kenraali George S. Pattonilta kiteyttää tämän ajatuksen hyvin: "If everyone is thinking alike then somebody isn't thinking" (George S. Patton, Jr. (1885–1945)). Vain paikalliseen tiedonvaihtoon ja vahvoihin suhteisiin perustuvat ympäristöt kääntyvät ennen pitkää sisäänpäin. Tällöin ajattelumallit saattavat lukkiutua menneeseen kehitykseen ja osaamisen lähteet saattavat kuivua. (Ståhle ym. 2004, 16; alun perin Malecki 2001, 115.) Ryhmäajattelun syntyyn voidaan vaikuttaa esimerkiksi avoimella ja selkeällä ilmapiirillä, vertaamalla omaa toimintaa muiden ryhmien toimintaan, välttämällä ryhmän johtajan tarpeettoman

vahvaa vaikuttamista, ja arvioimalla ryhmäajattelun näkymistä omassa toiminnassa aika ajoin (Heikkilä 2002, 269).

Vahvoissa sosiaalisissa suhteissa jaetaan rikkaita tietoja ja aitoja kokemuksia. Kun samaan vuorovaikutustilanteeseen osallistuvilla henkilöillä on samantasoinen kokemuspohja, kummatkin osapuolet saavat vastaanotettua paljon paremmin osaamista toisiltaan. Kun yksilöiden henkilökohtaisten osaamispääomien ajatellaan muodostavan yhdessä organisaation kokonaisosaamisen, näillä keinoilla saadaan kasvatettua organisaation osaamista. Vahvat sosiaaliset suhteet auttavat osaamisen jakamista henkilöiden välillä myös psykologisesta näkökulmasta. Henkilöt voivat luottaa toisiinsa eikä tarvitse pelätä niidenkään aiheiden käsittelemistä joista ollaan epävarmoja. Usein näitä asioita käsiteltäessä osaamista jaetaan huomattava määrä.

Kun liitämme yhteen yrityksen luomat puitteet, erilaiset käytännön vuorovaikutustilanteet, vuorovaikutuksen ja luottamuksen sekä osaamisen ja sosiaalisten suhteiden toisiaan vahvistavan kehän, saamme tarkasteltua koko toimintaympäristöä jossa osaamista jaetaan (Kuvio 4, s. 53).



Kuvio 4. Osaamisen jakamisen toimintaympäristö.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus suoritettiin laadullisena (kvalitatiivisena) tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivia ihmisiä tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimuksen toteuttamiseksi kohteesta pyritään kokoamaan monipuolisesti ja monella tapaa tietoja. (Metsämuuronen 2001, 16–17.) Tässä tutkimuksessa oli pyrkimyksenä ymmärtää osaamisen jakamisen ilmiötä syvemmin havainnoimalla sen ilmenemistä ja sitä tukevia käytäntöjä. Tutkimuskohteena oli palveluliiketoimintaympäristö ja siellä tietointensiivistä työtä tekevät henkilöt. Tapaustutkimuksen aineisto perustuu tutkijan tekemiin kokemuksellisiin havaintoihin, keskusteluihin sekä tutkimuskohteen erimittautulosten analysointiin. Tuloksia yleistetään sitomalla havainnoituja ilmiöitä osaksi laajempaa tutkimustietoutta ja vertaamalla niitä alan kirjallisuuteen (Metsämuuronen 2001, 22). Tutkimuksen empiriaosuuden havaintoja verrataan teoriaosuudessa käsiteltyyn muuhun tutkimustietouteen, jolla lisätään tutkimustulosten validiteettia. Validiteetilla tarkoitetaan tapaa, jolla tutkimustulokset vastaavat tosiasioiden tilaa todellisuudessa (Aaltola & Valli 2010, 153).

Koska tutkimus kohdistui ihmisiin ja heidän toimintaansa, voidaan tutkimusta kuvailla etnografiseksi tutkimukseksi. Etnografisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja kuvata analyyttisesti tutkittavaa yhteisöä ja ihmisryhmää. Ymmärrys muodostetaan osallistuvan havainnoinnin keinoin. Etnografisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu pitkä kenttätutkimusvaihe, tässä tutkimuksessa tutkimusajankohta käsitti kahdeksan kuukautta: syyskuusta 2010 huhtikuuhun 2011. Pitkä tutkimusaika tekee tutkittavan kulttuurin ominaispiirteiden selvittämisen mahdolliseksi. Se on olennaista koska tutkijan pitää pystyä ymmärtämään miksi yhteisö toimii niin kuin se toimii ja käsittämään tapahtumien merkitys osallisten omasta näkökulmasta. Pitkä tutkimusaika myös lisää tulosten reliabiliteettia, eli vähentää satunnaisten tekijöiden mahdollista vaikutusta tutkimustuloksiin (Aaltola & Valli 2010, 153). Tutkimukseen liittyy tutkijan voimakas halu tutkia perusteellisesti tietyn sosiaalisen ilmiön (tässä

osaamisen jakaminen) luonnetta. Aineistoa, jonka kanssa työskenneltiin, ei strukturoitu suljettuihin kategorioihin. Aineiston analyysi sisältää julkituotua tulkintaa inhimillisen käyttäytymisen merkityksistä ja niiden vaikutuksista. (Metsämuuronen 2001, 18–21.)

Tapaustutkimuksen toteutus kohteessa oli mahdollistettavissa helposti, koska tutkija on toiminut osana tutkittavaa työympäristöä vuodesta 2001 lähtien. Tämä tulee tiedostaa tutkimusta lukiessaan. Tapahtumien ja paikkojen tuttuus on usein ongelma etnografisille tutkijoille, heidän saattaa olla vaikea asettua tutkittavaan ympäristöön ikään kuin vieraaseen kulttuuriin. Myös anonymiteetti saattaa aiheuttaa ongelmia valitussa tutkimustavassa: tapahtumien kulku tulee saada kuvattua tarkasti, mutta henkilöllisyyksiä tai tutkimuskohteen liikesalaisuuksia ei voida paljastaa.

Yleisestikin etnografista tutkimusotetta on kritisoitu subjektiiviseksi, koska tutkijalla on hyvin aktiivinen rooli tutkittavan ilmiön tulkinnassa. Tutkija saattaa herkistyä vääristymille tai tulkita näkemäänsä ja kokemaansa epärehellisesti. Koska on kyse tutkijan tekemästä havainnoinnista ja sen analysoinnista, on jonkin tasoinen subjektiivisuus aina läsnä. Tutkija pyrki analysoimaan havainnoimaansa täysin objektiivisesti, mutta tapahtumat on joka tapauksessa kuvailtu yhden tutkijan näkökulmasta. Kuten tässäkin tutkimuksessa on todettu, yksilön tietämyspohja ja elämän aikana kertyneet kokemukset vaikuttavat siihen, miten käsillä olevia tapahtumia tulkitaan (luku 2.4, henkilökohtainen osaaminen organisaation osana). Eläminen on ennen kaikkea kehollista toimintaa ja havainnointia. Se on samalla koetun ymmärtävää jäsentämistä. Kaikki yksilön kokemat asiat merkitsevät jotain, ne näyttäytyvät havaitsijan pyrkimysten, kiinnostusten ja uskomusten valossa. Kokemus siis muotoutuu merkitysten mukaan ja ihmisen – myös tutkijan – suhde todellisuuteen rakentuu näiden merkitysten pohjalta. (Aaltola & Valli 2010, 29–30.)

Tutkimus tehtiin käyttämällä osallistuvan havainnoinnin keinoja. Tutkija toimi tutkimusajankohdan aikana osana tutkittavaa joukkoa. Havainnointi tutkimusmenetelmänä sopii hyvin esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen koska tutkija on itse läsnä tutkimusympäristössä tapahtuvissa tilanteissa. Se on

erinomainen menetelmä myös niissä tapauksissa, joissa pyritään muodostamaan kuva monimutkaisista aiheista. Esimerkiksi haastattelulla tai kyselylomakkeella ei välttämättä saa kattavaa kuvaa monitahoisista kysymyksistä. Haastateltavat eivät – aiheeseen perehtymättä – ehkä itse edes ymmärrä, mistä kyselyssä on kysymys. Saattaa myös olla ettei haastateltavat halua tai pysty kertomaan objektiivisia tai totuudenmukaisia vastauksia. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä miten ihmiset toimivat, ei vain siitä miten he kertovat toimivansa. Havainnointia on pidetty tieteiden välttämättömänä perusmenetelmänä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 212–213.)

Havainnointimenetelmän huonoihin puoliin voidaan lukea se, että tutkija saattaa itse häiritä tutkimustilannetta tai jopa muuttaa sitä. Havainnoitsija voi myös sitoutua emotionaalisesti tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen. Tällöin tutkimuksen objektiivisuus kärsii. Havainnointi on menetelmänä hyvin aikaa vievä ja työläs, ja usein haastattelut ja kyselyt syrjäyttävätkin sen valittuna menetelmänä. Joissakin tilanteissa havainnoijan voi olla vaikea tallentaa tietoa välittömästi, jolloin tutkijan pitää vain luottaa muistiinsa ja kirjata havainnot myöhemmin. Havainnointia käyttämällä voidaan kuitenkin kerätä monipuolista ja mielenkiintoista aineistoa, varsinkin jos havainnointiin on käytössä runsaasti aikaa. (Hirsjärvi ym. 2010, 212–214.)

Tutkimuksessa analysoitiin osaamisen jakamista ja sen mahdollistavia keinoja SOL Palvelut Oy:n toimintaympäristössä. SOL on Suomessa valtakunnallisesti ja myös Suomen ulkopuolella toimiva palveluyritys, se työllistää yli 9000 henkilöä. Yrityksen toiminta on jaettu tulosityksiköihin; palvelupiireihin. Jako on tehty pääasiassa maantieteellisin perustein. Tässä tutkimuksessa palvelupiireistä puhuttaessa käytetään termiä tulosityksikkö. Tulosityksikössä työskentelevistä henkilöistä tutkimuskohteeksi valittiin toimihenkilöt. Tutkimuskohteena olleen tulosityksikön toimihenkilöihin lukeutuu keskijohto- ja esimiestasolla työskenteleviä henkilöitä sekä myynnin edustajia. Tutkimus keskittyi pääasiassa esimiestason työympäristöön, jossain määrin viitattiin myös keskijohtotason työhön.

7 PALVELUYRITYKSET JA SOL PALVELUT OY

7.1 Palveluyritykset

Palvelujen tuotanto kasvaa jatkuvasti tavaratuotannon kustannuksella. Yhä useampi tuottaa työkseen jonkinlaisia palveluja. Valtaosa ihmistä siis toimii työympäristössä, jossa keskitytään vuorovaikutukseen ihmisten eikä koneiden kanssa. (Ekman 2004, 40–41.) Työntekijät antavat organisaatiolle henkisiä panoksiaan fyysisten sijaan. Työ on myös monimutkaisempaa kuin ennen. Tehokkuus ja laadukas työn suorittaminen ovat toiminnan perusedellytyksiä, ei kilpailuvaltteja.

Kuten henkilöstöresurssit yleensäkin, henkilökohtainen osaaminen on suuri voimavara palvelualan yrityksille. Niiden muuntamiseen myös organisaation muiksi osaamisen muodoiksi tulisi pyrkiä. Samalla organisaation tiedon määrä kasvaa ja suhteellisesti pienempi osa siitä on sidonnaista yksilöiden muistiin tai henkilökohtaisiin suhteisiin. Se luo myös pohjaa uuden tiedon luomiselle organisaatioon ja sen henkilöstölle.

Kaikissa asiakasrajapinnoissa vaaditaan orgaanista kasvua. Orgaaninen kasvu tarkoittaa toimintamallia, jossa pystytään jatkuvasti arvioimaan ja kehittämään omaa toimintaa. Toisin sanoen pystytään uudistamaan itseään sisältäpäin. Ihmisten palvelu tapahtuu aina tilanteessa, jossa vaaditaan reagoimista tässä ja nyt. Kaikki yrityksen järjestelmät ovat turhia jos asiakkaan tarpeita ei pystytä palvelutilanteessa tulkitsemaan. Kaikkiin tilanteiden tuottamiin erilaisiin haasteisiin ei myöskään ole olemassa valmista ohjeistusta. Esimerkiksi asiakaspalvelutilanteet suoritetaan usein kokemuksen ja ammattitaidon varassa. (Stähle & Grönroos 1999, 89.)

7.2 SOL Palvelut Oy

Arvot, johtamisfilosofia, visio ja yrityskulttuuri

SOL Palvelut Oy on erinomainen kohde osaamisen jakamisen keinojen tutkimukseen koska yrityskulttuuri, johtamisfilosofia ja arvot suosivat monia vuorovaikutuksen ja sen seurauksena osaamisen jakamisen keinoja. Hiljaisesta tiedosta tulee organisaation omaisuutta vain sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja sitä voidaan siirtää vain tekemisen ja puheen välityksellä (Stähle & Grönroos, 1999, 91). SOLin johtamisfilosofia ja arvot (www.sol.fi):

SOLin johtamisfilosofia korostaa vapautta, vastuuta, luottamusta, luovuutta, tavoitteita sekä iloista ja ammattitaitoista työn tekemistä ja tulosta.

SOLin johtamisen kulmakivenä on myönteinen ihmiskäsitys ja tämä ohjaa jokaisen palveluesimiehen toimintaa päivittäisessä työssä. Ihmiset ovat vastuuntuntoisia ja haluavat tehdä hyvää työtä. Ihmisellä on onnistumisen tarve. Ihmiset ovat erilaisia. Ihminen on aloitteellinen, luova, ajatteleva toimiva ja tunteva kokonaisuus.

Me SOLilaiset uskomme, että jokainen ihminen haluaa tehdä työnsä hyvin ja onnistua työssään. Kannustamme itsenäisyyteen ja vastuunottoon. Meillä voit kehittää itseäsi omien voimavarojesi mukaan, esimiehesi tuen ja kannustuksen avulla. Jokainen meistä suunnittelee ja johtaa omaa työtään.

SOLin arvot ovat aurinkoisen tyytyväinen asiakas, iloinen työn tekeminen, arkiluovuus, yrittäjäys ja luotettavuus.

SOLin toimipisteet ovat avostudioita, joissa kenelläkään ei ole henkilökohtaisia työpisteitä. Tämä on erinomainen oivallus jonka johdosta henkilöstö jakaa keskenään - kuin automaattisesti - omaa hiljaista tietoaan ja piilevää osaamistaan. Henkilöstön keskinäisessä vuorovaikutuksessa hiljaista tietoa ulkoistetaan, eli tietoa puetaan sanoiksi. Epävirallisessa keskustelussa sanotaan usein ääneen monia sellaisia asioita jotka jäävät virallisissa tilanteissa sanomatta (Ekman, 2003, 84). Niin kutsutut käytävä- tai kahvipöytäkeskustelut olisivat saaneet aivan erilaiset vakiintuneet nimitykset, jos kaikki yritykset toimisivat SOLin toimintatavan mukaisesti. Käytävää tai muuta kohtaamispaikkaa ei tarvita epävirallisen tiedonvaihtotilanteen syntymiseen, koska jo itse työpisteet mahdollistavat sen.

SOLin visio on olla asiakkaille ylivoimainen kumppani kaikissa tuotetuissa palveluissa. SOL on johtava palvelualan yritys, jolla on korkea asiakastyytyväisyys, hyvä maine työnantajana, osaava ja osallistuva palveluhenkilöstö ja hyvät kumppanuussuhteet. SOLin toimintoja halutaan jatkuvasti kehittää ja tavoitteena on jatkuva kannattavuus. Ydinsaamisiin lukeutuu asiakaskohtaisten palveluratkaisujen suunnittelu ja toteutus sekä henkilöstöjohtaminen. Yrityksessä halutaan työn olevan henkilöstölle iloinen asia. Asiakkaalta saatu positiivinen palaute välitetään työn tehneelle henkilölle. Toiminta-ajatuksen mukaan yritys haluaa vapauttaa asiakkaat toteuttamaan omaa toimintaansa tuottamalla palveluelämyksiä. (www.sol.fi.)

SOLilla arvostetaan arkiluovuutta ja vapautta. Niiden arvostus kertoo siitä, että halutaan rohkaista myös uuden tiedon synnyttämiseen. Jätetään tilaa myös huomisen oivalluksille sen sijaan että suljettaisiin henkilöstö omiin huoneisiin jossa työn tehokkuus saattaisi olla muutaman prosentin korkeampi. Annetun vapauden ja tilan mukana tulee luonnollisesti vastuunotto. SOL konsernin toimitusjohtaja Anu Eronen kuvaa tämän olevan kiinni pienistä asioista. SOLilla ei ole ohjeita, miten tietyissä tilanteissa toimitaan. Kaikkea ei tarvitse kirjoittaa säännöiksi. Hän kertoo osaavansa antaa tilan, joka on käytännössä ratkaiseva asia. (Slåen & Slåen, 2008, 181; 183.)

Ståhle ja Grönroos (1999) kuvaavat orgaanisen – hallitusti kehittyvän – organisaation vaativan yrityksen johdolta sekä sen henkilöstöltä paljon enemmän kuin mekanistisen – konemaisen – organisaation. Se vaatii johdolta uskallusta ja rohkeutta löysätä kontrollia ja lisätä avoimuutta. He painottavat, että päätöksentekoa on välttämätöntä delegoida alemmaksi, sinne missä itse työ tehdään. (Ståhle & Grönroos, 1999, 99). SOLilla tämä toteutuu hyvin. Erosen ajatus vapauden ja luovuuden yhteensovittamisesta kertoo tämän hyvin (Slåen & Slåen, 2008, 187.):

En usko että mikään koululaitos olisi tappanut ihmisen luovuutta. Jos luovuuden joku tappaa, on se yritys ympäristö. Yrityksissä rakennetaan sellaiset puitteet, ettei kenelläkään ole mitään mahdollisuuksia tuottaa edes ideaa, sillä ajatus on jo tapettu. Vaihtoehtoisesti vuorovaikutusalueet ja -kentät on tehty niin pieniksi, ettei ideaa ole mahdollista tuottaa kenellekään.

Tietointensiivisessä työssä tulee aina erilaisia tilanteita vastaan. Menestyminen riippuu siitä, miten hyvin yritys kykenee toimimaan ajantasaisesti ja joustavasti yhtenäisenä kokonaisuutena ja sopeutumaan tarpeeksi joustavasti ympäristön muutoksiin. Aidosti käytäntöön viedyt yrityksen yhteiset tavoitteet ja päämäärät sekä ihmisten tietoisuus siitä mitkä ovat muun henkilöstön osaamisalueet, tukevat tätä toimintaa. Jatkuva keskustelu yrityksen arvoista, strategiasta ja toimintasuunnitelmista muodostavat yhteisen kehyksen kaikelle toiminnalle, pelkkä tiedotus näistä asioista ei riitä. Ainoastaan eksplisiittistä tietoa jakamalla ja vastaanottamalla ei kyetä ohjaamaan toimintaa laajoissa, monikerroksisissa kysymyksissä. Ilman tietoa päämääristä jokainen tekee päätöksiä oman näkemyksensä ohjaamana, ja se ei välttämättä vie yritystä yhtenäiseen suuntaan. (Stähle & Grönroos, 1999, 99.)

SOLin ihmiskäsitys

Ihmiskeskeisyys ja yhdessä tekeminen näkyy vahvasti päivittäisessä toiminnassa. Esimiesten ja johdon työ on hyvin kommunikaatiointensiivistä ja sosiaalista. Samalla yrittäjäyys, itsenäisyys ja vastuunotto saavat aikaan kunnianhimoista kilpailullisuutta ja voimakasta henkilökohtaista osaamista. Positiivinen ihmiskuva rakentaa yrityskulttuurin, joka synnyttää työviihtyvyyttä ja motivoituneisuutta. Nämä puolestaan ovat tärkeitä elementtejä vuorovaikutuksen ja siten osaamisen jakamisen aikaansaamiseksi. Monissa organisaatioissa nähdään tiedon johtamisen olevan tiedon varastointia, vaikka tiedon juuret ovat syvällä organisaation kulttuurissa (Virtainlahti 2009, 72).

SOL-konsernin toimitusjohtajan, Anu Erosen sanoin yksi SOLin johtotähdistä on se, miten yrityksessä kohdellaan ihmistä. SOLilla on alusta asti lähtökohtana ollut positiivinen ihmiskuva. Tämä ihmiskuva koostuu sen ajatuksen ymmärtämisestä, että ihmisessä itsessään on suorastaan intohimo tehdä, onnistua ja saada aikaiseksi. Osaamisen ja luonteenominaisuuksien kautta ihmiset voivat olla erilaisia ja siten voivat tehdä erilaisia töitä. Ihmisillä on kuitenkin selkeät päämäärät, hyvät ja upeat unelmat. On ymmärrettävä miten

rekrytointitilanteessa kohdataan ihmisen halu ja parhaat kyvyt, ja oikealle henkilölle löydetään oikea työtehtävä. Mitä paremmin ihmiselle saadaan häntä kiinnostavin työalue, sitä paremmin yritys menestyy. (Slåen & Slåen, 2008, 171; 180; 186.)

SOLilla esimiestyötä tekevien motivaatiota pidetään yllä antamalla heille kaikki se tietous, mitä yrityksessä on saatu aikaiseksi. Tämä luo seurannan ja jatkuvan parantamisen mahdollisuuden. Työn syntylähteillä tehdään monipuolisia ohjaaja- ja esimiestöitä; muun muassa palkkahallinto ja laskutus kuuluvat esimiesten arkeen. Tämä kaikki rikastaa esimiesten perinteistä tehtäväkenttää. ”Moniosaajuus onkin meidän juttumme”, Eronen toteaa. (Slåen & Slåen, 2008, 172.)

Matalahierarkkisessa SOLissa painotetaan yhdessä tekemisen ja läsnäolon merkitystä. Eronen kuvailee läsnäolon olevan tunne siitä, että voi soittaa, saa tukea, ei jää yksin, eikä jää pulaan. palvelualalla tämä on erittäin tärkeää. Läsnäolon ja luottamuksen aikaansaamana syntyy aitoa vuorovaikutusta, joka puolestaan ohjaa jokaisen toimintaa silloinkin kun kukaan muu ei ole fyysisesti läsnä. Eronen kertoo hallituksen puheenjohtajan, Liisa Jorosen sanovan, että luottamuksen tulee olla 100-prosenttista, se ei voi olla alle. (Slåen & Slåen, 2008, 181–182.)

8 OSAAMISEN JAKAMINEN SOL PALVELUISSA

Tässä luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen tuloksia osaamisen jakamisen keinoista SOL Palvelut Oy:ssä. Vuorovaikutustilanteet ovat osaamisen jakamisen toimintaympäristön kulmakiviä, joten luvussa lähdetään liikkeelle tarkastelemalla niiden toteutumista käytännössä. Luvussa 5.1 esitettiin tyypillisiä virallisia ja epävirallisia vuorovaikutustilanteita, nyt tarkastellaan niiden toteutumista SOL Palvelut Oy:n toimihenkilöiden arkisissa tilanteissa. Toisin sanoen esitetään, miten kohdeyrityksessä on luotu olosuhteet vuorovaikutustilanteiden syntymiselle joissa osaaminen jakautuu henkilöstön kesken. Luvussa käsitellään myös 4. luvun osaamisen jakamisen keinoja SOLin käytäntöihin peilaten. Teoreettiset keinot on avattu konkreettisiksi käytännön keinoiksi kohdeyrityksen toimintamallien pohjaa vasten.

8.1 Kokoukset ja palaverit

SOLin palvelupiireissä pidetään kuukausittain palaveri, johon kaikki tulosityksikön toimihenkilöt osallistuvat. Palaverissa käydään läpi menneen kuukauden merkittävimmät tapahtumat jokaiselta esimiesalueelta ja tarkastellaan yhdessä tulevia tapahtumia. Säännöllisesti toistuva alueellinen palaveri on hyvä käytäntö. Sen avulla alueella toimivat henkilöt pysyvät jonkin verran tietoisina ympäristönsä tapahtumista. Tutkimuksen kohteena olleen tulosalueen palaverin runko on suunniteltu siten, että jokaiselle palaveriin osallistujalle on varattu aikaa kertoa oman alueensa tapahtumista. Jokainen myös itse valmistelee palaverissa esille tuotavat asiat. Tämä käytäntö on osaamisen jakamisen kannalta hyvä. Vapaa, itse muotoiltu ja käytännönläheinen yhteenveto menneestä kaudesta kertoo kollegoille paljon enemmän kuin esimerkiksi siistitty kirjallinen raportti. Läpikäytävät asiat liittyvät esimerkiksi tuloksiin, henkilöstöön tai asiakkaisiin. Usein esiin nousee paljon sellaisia aiheita, joita muuten ei koettaisi niin tärkeiksi, että niistä tulisi erikseen informoida muita samassa ympäristössä toimivia. Nämä aiheet ovat kuitenkin monesti juuri niitä tietoja jotka muodostavat yhteisen ymmärryksen asioista. Yhteinen ymmärrys tai

yhteinen kieli on organisaation osaamista, jota Blacker (1995) nimittää kulttuuriseksi tiedoksi (luku 3.4.3). Virallisessa ympäristössä käsitelty asia kulkeutuu helposti myös epävirallisiin tapahtumiin, kun virallinen tilanne on koettu yhdessä.

Kuukausittaisessa palaverissa myös tiedotetaan toimihenkilöitä organisaation asioista. Toisinaan tiedotettavaa asiaa on kertynyt niin paljon että vapaamuotoinen, kaikkia osallistumaan rohkaiseva ilmapiiri kärsii. Tämä ei ole osaamisen jakamisen näkökulmasta positiivinen ilmiö. Toisaalta tiedotus yhteisessä palaverissa pitää sisällään myös paljon hyviä puolia. Asioiden läpikäyminen kasvotusten varmistaa jokaisen saavan saman informaation ja samalla muodostetaan yhteisiä merkityksiä. SOLilla suositetaan muutenkin kasvokkaisviestintää, sähköpostilla ei johdeta. Kuten luvussa 3.2 (tiedon sosiaalistaminen) käsiteltiin, ihmisen on hyvin vaikea ymmärtää toisen ajatuksia ilman jaettua kokemista. Palaverissa yhteisesti saatu informaatio on helppo tuoda esille myöhemmissä tilanteissa. Palaveriin osallistujat vastaanottavat luonnollisesti informaatiota siellä käsiteltävistä asioista, mutta samalla havaitaan myös muiden samaan palaveriin osallistuvien saavan saman informaation. Tutkimuskohteena olleen yksikön palaverikäytäntö ei ole turhan tiukka tai byrokraattinen. Tämän ansiosta jokainen osallistuja saa tuoda omia näkemyksiään esiin, ja ilmapiiri on vapaamuotoinen. Tiedon jakautumisen kannalta tämä on erittäin positiivinen seikka.

Palaveriin osallistujat tarkkailevat – osittain tietoisesti, osittain tiedostamatta – myös muiden toimintaa palaverin aikana ja muodostavat jatkuvasti kuvaa siitä, mitä kukakin tietää, mistä ja miten paljon. Myös tämä on tärkeää organisaation osaamisen kasvattamisen kannalta. Resursseja ei mene hukkaan kun henkilöstö tietää mitä muut tietävät ja mistä uusi tarvittava tieto saattaisi löytyä (vrt. luku 3.4.4 - sulautettu tieto). Tutkimuskohteena olleessa yksikössä palavereita järjestetään usein myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Tämä on hyvin tärkeää jotta uutta tietoa tulee sisään organisaatioon sen toimintaympäristöstä. Asiaa käsiteltiin luvussa 5.3 heikkojen ja vahvojen suhteiden yhteydessä. Vahvat ja luottamukseen perustuvat organisaation

sisäiset suhteet edesauttavat tiedon rikastamisessa ja sen kehittämisessä. Organisaatio tarvitsee myös suhteita ja kytköksiä sen rajojen ulkopuolelle, vaikka ne eivät välttämättä perustukaan yhtä vahvaan luottamukseen. Heikot suhteet ovat organisaatiolle tärkeitä, ilman niitä se ei pysty mukautumaan ympäristön muutoksiin.

8.2 Koulutus- ja perehdytystapahtumat

SOLilla panostetaan merkittävästi henkilöstön koulutukseen, noin kaksi prosenttia vuotuisesta liikevaihdosta. Toimihenkilöiden osalta yleiseen koulutusohjelmaan kuuluu niin substanssiosaamisen, prosessiosaamisen kuin liiketoimintaosaamisenkin kasvattamiseen tähtääviä koulutuksia (ks. luku 2.4, henkilökohtainen osaaminen organisaation osana). Kouluttajat koostuvat sekä yrityksen sisäisistä kouluttajista että ulkopuolisista asiantuntijoista. Samalla kun henkilöstö osallistuu koulutuksiin, myös rakenneosaaaminen kasvaa. Henkilöstö oppii tuntemaan tiedon lähteitä organisaatiossa, ja samalla tutustutaan muihin koulutukseen osallistuviin henkilöihin ja heidän alueisiinsa. Koulutuksissa jaetaan käytännön tarinoita osallistuvien henkilöiden alueilta. Tarinaa kertoessaan yksilö käsitteellistää omaa hiljaista tietämystään. Tarinan ydinasian lisäksi kertoja kuvailee toimintaympäristöä ja kontekstia. Lisäksi tarinaa kuvaillessaan kertojan on selitettävä sanoin paljon sellaisia asioita, jotka ovat hänelle itselleen itsestään selviä. Sekä tiedon sosiaalistamista käsittelevässä luvussa 3.2, että luvussa 4.1 – käytäntöyhteisöt – havainnollistettiin, kuinka tarinat ja yhdessä oppiminen lisää organisaation kokonaisosaamista. Kouluttajan tuoman teorian tiedon lisäksi koulutettavat jakavat keskenään omaa osaamistaan käytännön esimerkkien muodossa.

SOLilla toimialakohtaisen ammattiosaamisen, eli substanssiosaamisen kehittämiseen tähtäävät koulutukset pitävät sisällään käytännön harjoittelua. Käytännön harjoittelu on teknisen osaamisen jakamiseen varmasti yksi tehokkaammista menetelmistä. Käytännön suorittamista seuraamalla

koulutettava pystyy havainnoimaan paljon enemmän verrattuna koulutukseen, joka tapahtuu pelkästään suullisen tai kirjallisen vuorovaikutuksen pohjalta.

Tutkimusjakson aikana kohteena olleen tulossyksikön toimihenkilöille järjestettiin siivoustekninen päivityskoulutus. Koulutus toteutettiin tekemällä käytännön työharjoitteita asiakaskohteessa. Kouluttajina toimivat SOLin kehitysjohtaja sekä kahden eri yhteistyökumppanin asiantuntijoita. Osaamista jaettiin sekä organisaation sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta. Osallistuneet toimihenkilöt sijoitettiin pienryhmiin jotta jokaisen oli mahdollista osallistua käytännön harjoitteisiin. Pienryhmät olivat noin viiden henkilön kokoisia ja ryhmät kiersivät läpi workshop-menetelmällä päivän aikana eri harjoituspisteitä. Päivään osallistuneiden toimihenkilöiden aiempi osaaminen käsiteltyihin asioihin vaihteli suuresti; joillekin asiat olivat suurimmilta osin ennestään tuttuja, toiset taas saivat suurimman osan tiedoista uutena. Osallistujilta kyseltiin koulutuksen aikana ja sen jälkeen mielipiteitä päivästä. Kaikki osallistujat antoivat koulutuksesta positiivista palautetta. Ryhmissä työskentelyn ansiosta käytännön tekniikoiden imitoiminen toisilta oli helppoa. Kaikilla osallistuneilla oli hieman erilaisia vakiintuneita käytänteitä tehtävien suorittamiseen. Muiden seuraaminen sai osallistujat puntaroimaan omia työskentelytapojaan. Kuten Nonaka ja Takeuchi (1995) esittivät uuden tiedon luomisen prosessin yhteydessä, jaetut kokemukset ovat tehokas keino osaamisen jakamiseen (luku 3.2, tiedon sosiaalistaminen).

8.3 Benchmarking

Myös benchmarkingissa on kyse jaetuista kokemuksista (ks. luku 3.2 tiedon sosiaalistaminen; luku 3.3 tiedon ulkoistaminen). SOLilla rohkaistaan sisäiseen benchmarkingiin, eli oman toiminnan vertaamiseen toisten toimintaan. Usein vertailukohteeksi otetaan paras mahdollinen tiedossa oleva käytäntö. Benchmarkingin perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. Benchmarkingissa esimies vierailee toisessa samankaltaisessa kohteessa ja käytännön toimia vertaillaan keskenään.

Tutkimusajankohdan aikana kohteena olleen tulosityksikön kolme eri esimiestä tekivät benchmarkingvierailun oman tulosityksikön ulkopuolelle. Kaksi vierailusta oli yrityksen sisäistä benchmarkingia ja yksi vierailu tehtiin eri yritykseen.

Varsinkin yhden benchmarkingtapauksen tulokset olivat erinomaisia. Pääsyynä onnistuneeseen benchmarkingiin nähtiin aito keskustelu oikeista asioista sekä huolellinen pohjatyö ennen vierailuja. Benchmarking suoritettiin tutustumalla kahden erityyppisen esimiesalueen toimintaan. Toinen vertailtavista alueista tuotti palveluja samalla asiakkaalle eri paikkakunnalla, vaikkakin toimintamalli oli hieman erilainen. Toinen vertailukohde oli samassa tulosityksikössä toimiva alue, joka oli sekä liiketoiminnallisesti että henkilöstökäytännöiltään esimerkillisesti toimiva. Vierailun suoritti esimies, joka oli aloittanut toimessaan hiljattain. Hänen johtama alueensa oli usean edeltäjän jäljiltä heikossa tilassa, niin liiketoiminnallisessa mielessä kuin henkilöstöjohtamisenkin kannalta. Myös työn laadukkuudessa ja asiakastyytyväisyydessä nähtiin parantamisen varaa. Hiljattain aloittanut esimies sai toisen – häntä kokeneemman – esimiehen avukseen alueen kehittämistoimiin.

Esimiespari lähti liikkeelle tekemällä perusteellisen selvityksen alueen kehitettävistä osa-alueista. Tämä tehtiin haastattelemalla alueen henkilöstöä ja asiakkaita. Samalla etsittiin kaikki saatavilla oleva kodifioitu materiaali alueen historiasta; pyrittiin selvittämään mitä aiemmin on tehty ja mikä seikka on johtanut mihinkin (ks. luku 3.4.5, kodifioitu tieto). Tarkasteltavaksi otettiin myös kaikki aiemmin sovitut asiat, tehdyt päätökset sekä alueen liiketoiminnalliset tunnusluvut. Alueen tarkan analyysin avulla esimiespari pääsi selville niistä konkreettisista syistä jotka johtivat heikkoihin tuloksiin kussakin osa-alueessa. Benchmarkingvierailut oli päätetty tehdä jo ennen selvittämistoimia, mutta nähtiin että vertailuista saadaan paljon enemmän hyötyä kun tiedetään tarkalleen, mihin asioihin ollaan hakemassa uusia näkökulmia. Liiketoiminnallisuutta, kannattavuutta ja henkilöstönhallintaa parantaviin toimiin mallinnettiin hyväksi havaittuja käytäntöjä saman tulosalueen toiselta esimiesalueelta. Asiakkuutta, toiminnallisuutta ja työn laadukkuutta koskeviin seikkoihin haettiin näkökulmia toiselta paikkakunnalta, jossa samalle

asiakkaalle tuotettiin palveluja. Kummankin vierailun pohjaksi oli luotu selkeät asialistat; mitkä konkreettiset asiat ovat tarkastelun alla ja mihin huomio sekä puheenaiheet on syytä kiinnittää.

Benchmarkingvierailujen jälkeen muualta hankittu osaaminen toimeenpantiin käytäntöön useina käytännön muutoksina. Muutokset kirjattiin aikataulutuksineen ylös suunnitelmaan, joka oli alun perin koostettu analysoitujen muutostarpeiden pohjalta. Muutosten läpivienti käytäntöön sujui vaivattomasti, koska alueen henkilöstöä oli jatkuvasti pidetty ajan tasalla tulevista muutoksista. Kyseisen esimerkin esimiesalueen tila koheni huomattavasti benchmarkingtoimenpiteiden johdosta. Jo toimenpiteiden käytäntöönpanoa seuranneena kuuna havaittiin selviä merkkejä parannuksesta. Kolme kuukautta myöhemmin alueen voitiin todeta olevan yksi tulosityksikön parhaimmista, useasta eri tarkastelunäkökulmasta.

Benchmarkingvierailusta organisaatiolle saatava hyöty on entistä suurempi, jos molemminpuolinen kiinnostus oman toiminnan kyseenalaistamiseen on vahvasti läsnä. Benchmarkingin perusidean mukaan omaa toimintaa verrataan toisten toimintaan. Usein kohteeksi valitaan paras mahdollinen käytäntö joka on tiedossa, jolloin benchmarkingista koetaan saavan myös paras mahdollinen hyöty. Tämän mukana seuraa helposti olettamus että benchmarkingvierailussa on kyse siitä, että vierailun tekevä taho menee hakemaan oppeja toiselta esimerkilliseltä taholta. Olettamus pitää varmasti monesti paikkaansa, mutta on virheellistä ajatella benchmarkingin olevan vain yksisuuntaista osaamisen vaihtoa. Tämä ajattelutapa jopa estää osaamisen jakautumista, useallakin tapaa.

Otetaan esimerkiksi henkilöiden A ja B kohtaaminen, jossa jälkimmäinen suorittaa ensimmäisen luona benchmarkingvierailun. Ensinnäkin, jos benchmarkingin kohteena oleva henkilö A kokee olevansa ylivoimainen taho jonka oppeja henkilö B tulee hakemaan, vierailusta saatava hyöty jää pieneksi. Henkilö A pitää todennäköisesti oman julkisivunsa yllä jos hän kokee että B tulee ottamaan mallia hänen esimerkillisistä ja virheettömistä toiminnastaan. Tällöin A esittelee vain parhaaksi kokemiaan toimintoja ja käytäntöjä.

Julkisivuaan ylläpitävä taho ei ota esille heikkouksia tai pulmakohhtia, joita varmasti kaikissa – erinomaisesti toimivissakin – tarkastelukohteissa kuitenkin on. Vierailija B pystyisi helpommin samaistumaan kohteeseen jos kohteen tarkastelu tehtäisiin aidolla tasolla. Tässä tapauksessa A ei myöskään kyseenalaista omaa toimintaansa, vaan esiintyy vain oikeiden toimintatapojen lähteenä. Jos taas vierailulle lähtevä B pitää julkisivuaan yllä vähättelemällä tai kaunistelemalla ongelmiaan, ei oikeisiin asioihin päästä käsiksi. Organisaatio saa parhaan hyödyn benchmarkingista, kun kaikki siihen osallistuvat osapuolet asettavat avoimin mielin oman toimintansa kyseenalaiseksi ja vertailua tehdään huolellisten esivalmistelujen jälkeen aidolla tarkastelutasolla. Benchmarkingia ei tule mieltää huonossa tilassa olevan tahon hätätoimenpiteeksi, vaan omaa toimintaa pitää jatkuvasti kyseenalaistaa.

8.4 Työskentely ryhmissä, tiimeissä tai parein

Edellisen luvun benchmarkingvierailussa toteutuu myös toinen vahva osaamisen jakamisen keino; parityöskentely. Toimessaan vasta vähän aikaa työskennellyt esimies oppi paljon uutta hyödyllistä asiaa tehdessään yhteistyötä kokeneemman esimiehen kanssa. Organisaation tiedon näkökulmasta parityöskentelystä oli tässä tapauksessa myös se hyöty, että kehittämistoimenpiteiden jälkeen tietoa alueen tilasta on runsaasti myös muualla kuin aluetta hoitavan esimiehen muistissa. Sitä tallentui apuna olleen esimiehen muistiin, benchmarkingvierailujen toisten osapuolten muistiin ja dokumentteihin jotka kehittämistoimenpiteiden aikana laadittiin. Yhdessä työskentely on erittäin tehokas osaamisen jakamisen keino.

SOLilla yhdessä työskentely on mahdollistettu myös muuten, kuin edellä mainitun esimerkin tapaisissa erikseen sovituissa yhteistyöprojekteissa. Useimmilla esimiehillä on alueellaan apuna ohjaaja tai ohjaajia, joiden kanssa esimies johtaa työtä alueellaan. Myös muiden kollegoiden kanssa tehdään paljon käytännön yhteistyötä. Korkean vuorovaikutuksen työskentely-ympäristössä sosiaaliset verkostot ovat hyvin tiiviitä. Kukaan ei jää mahdollisen

ongelmansa kanssa yksin. Tutkimuskohteena olleessa tulosityksikössä oli muutama esimiesalue jotka olivat toiminnaltaan sen kokoisia, etteivät ne kyenneet työllistämään esimiehen lisäksi muuta työnjohtoon osallistuvaa henkilöä. Tutkimusajankohdan aikana eri esimiesalueita tarkkailtaessa huomattiin, että ne esimiehet joilla ei ollut muita työnjohtoon osallistuvia resursseja apunaan, törmäsivät muita useammin käytännön vaikeuksiin. Näillä alueilla työnjohtoresurssit olivat teoriassa täysin riittävät verrattuna toiminnan laajuuteen. Ongelmat olivat esimerkiksi luvussa 4.5 (vuorovaikutus ja jaettu vastuu) esitetyn tapauksen kaltaisia. Esimies oli jatkuvan sairauslomasijaisuuskierteen vallassa, koska hänellä ei ollut resursseja järjestää tai ylläpitää varamiesjärjestelmää alueellaan.

Toisaalta koko tilanteen voidaan katsoa aiheutuneen myös tietynlaisen osaamisen puutteesta. Jos esimiehellä ei ole valmiuksia tai varmuutta työnjohdolliseen organisointiin, hän saattaa kokea helpommaksi vaihtoehdoksi sijaistaa yksittäisiä sairauslomia sen sijaan, että puuttuisi epäkohtiin joiden vuoksi resurssien väärin kohdistamisen kierre on syntynyt. Tämän myötä työnjohdolliset tehtävät kasautuvat ja ennen pitkää ne saattavat päätyä jonkun muun – esimerkiksi hänen esimiehensä – hoidettavaksi. Tällöin syntyy tilanne, jossa esimiehen esimiehen resurssit kuluvat ”väärin” asioiden hoitamiseen.

Vertailukohdaksi voidaan ottaa tulosityksikön toinen esimiesalue, joka oli toiminnallisesti moninkertaisen kokoinen edelliseen verrattuna. Suhteellisesti mitattuna alueisiin käytetyt työnjohtoresurssit olivat samaa luokkaa tai jopa niin päin, että suuremmalla alueella niitä oli käytössä vähemmän. Suuremman alueen toiminnallisuus – sekä liiketoiminnan että käytännön kannalta – oli huomattavasti paremmalla tasolla pienempään alueeseen verrattuna. Suuremman alueen työnjohdossa oli tiimi, joka muodostui esimiehen lisäksi muutamasta työnjohtajasta. Hyvin toimivan tiimin lopputuloksena alue sai synergiaetua, eli saatu kokonaishyöty oli enemmän kuin sen osatekijöiden (tässä työnjohtoresurssien) summa yhteensä.

Vaikka tässä vertailussa rinnastettiin keskenään esimerkkitapausten ääripäitä, oli samankaltaisia viitteitä huomattavissa myös muilla alueilla. Niiden esimiesten alueet toimivat käytännössä paremmin, joilla oli mahdollisuus käyttää muitakin työnjohdollisia resursseja kuin omaa työpanostaan. Kun esimiehellä on mahdollisuus jakaa arjen työjohtotilanteissa ajatuksiaan jollekin muulle henkilölle, avautuu samalla mahdollisuus uuden tiedon luomiselle. Aihetta käsiteltiin luvussa 3.1, uuden tiedon luomisen prosessi. Tiedon luominen tapahtuu sosiaalisella kanssakäymisellä, vuorovaikutuksella ja yhteisellä tulkinnalla, jolloin syntyy uusia oivalluksia. Uudet oivallukset liitetään jo olemassa oleviin toimintatapoihin jolloin syntyy uutta käsitteellistä tietoa. Nämä käsitteelliset tiedot näkyvät käytännössä esimerkiksi palvelun laadun tai tehokkuuden parantamisena. Jos esimies työskentelee pienellä alueella yksin, ei näitä osaamisen jakamisen tai uuden tiedon luomisen tilanteita pääse syntymään, ainakaan niin helposti. Tällöin on vaarana, ettei alue kehity muuttuvan toimintaympäristön mukana.

Edellisten huomioiden lisäksi alueen hoitamiseen yksin voidaan lisätä vielä henkinen kuormitus ja sen mahdollisesti aiheuttamat tilanteet. Myös tästä oli nähtävissä jonkin asteisia viitteitä tutkimusjakson aikana tiettyjen esimiesten kohdalla. Esimiestyö on henkisesti kuormittavaa, eikä kuormitus tule yksin työn määrästä. Vaikka henkistä työtä olisi määrällisesti paljonkin, sen aiheuttaman kuormituksen määrä pienenee kun henkistä taakkaa on mahdollisuus jakaa muiden kanssa. Asiat monesti jäsentyvät ja selkeytyvät kun yksilö joutuu muuntamaan hiljaista tietämystään käsitteelliseen muotoon. Käsitteellisessä muodossa tietoa voidaan jakaa muille vuorovaikutustilanteiden avulla (luku 3.3, tiedon ulkoistaminen). Vuorovaikutustilanteen myötä syntyy uutta tietoa, joka tässä tapauksessa voi olla esimerkiksi ratkaisuehdotus arjessa vastaan tulleeseen ongelmaan.

Liian suuri henkinen kuormitus saattaa johtaa loppuun palamiseen ja sairauslomiin, pahimmassa tapauksessa jopa työkyvyttömyyseläköitymiseen. Lisäksi, jos loppuun palanut esimies jää äkillisesti sairauslomalle ja hän on hoitanut aluettaan yksin, on muun organisaation hankala järjestää sijaisuutta

sairausloman ajaksi. Suuri osa alueen sujuvaan hoitamiseen liittyvistä tiedoista jää samalla pois organisaation käytöstä, jos ne ovat tallennettuna organisaatioon ainoastaan loppuun palaneen esimiehen henkilökohtaisena tietona. Suuri henkinen kuormitus haittaa toimintaa myös ilman että kukaan päätyy sairauslomalle sen aiheuttamana. Vaikutukset näkyvät esimerkiksi heikentyneenä työilmapiirinä. Huono työilmapiiri on verrannollinen sosiaalisiin suhteisiin joka siten heikentää myös osaamisen jakamisen mahdollisuuksia organisaatiossa. On myös todennäköistä, ettei henkisesti uupunut esimies pysty täydellä teholla kehittämään alueensa toimintaa tai tarttumaan ympäristöstä ilmaantuviin heikkoihin signaaleihin.

8.5 Intranet ja sosiaaliset mediat

SOLin intranet on sähköinen alusta, josta pääsee käsiksi useimpiin työssä käytettäviin tietoteknisiin sovelluksiin ja tietoihin. Sisältö johon intranet ohjaa, pitää sisällään paljon kontekstiin sijoitettua, luokiteltua ja suodatettua informaatiota (luku 2.1, tiedon arvoketju). Intranetin helppokäyttöisyyden vuoksi tutkimuksessa havaittiin sen olevan tehokas käsitteellisen, sulautetun ja kodifioitun tiedon jakamisen keino (ks. luku 3.4, organisaation tiedon luokittelu).

Intranetin etusivulla julkaistaan myös sisäisiä uutisia yrityksen tapahtumista. Uutisissa on mukana tarinoita eri puolilta organisaatiota. Tarinat ovat hyvä keino osaamisen jakamiseen (luku 4.1, käytäntöyhteisöt). Ne viestivät yrityksen arvoista ja luovat yhteistä kulttuurista tietoa. Kulttuurinen tieto saa henkilöstön jakamaan keskenään ymmärryksen yrityksen parhaista käytännöistä kussakin toiminnassa. Uutisissa julkaistu asiakkaan antama positiivinen palaute tai kertomus onnistuneesta uuden asiakkuuden aloituksesta toimivat hyvänä esimerkkeinä uutisia lukeville henkilöille. Samalla uutiset ovat viesti niistä asioista, joita yrityksessä arvostetaan. Jaettu kulttuurinen tieto toimii ikään kuin silmälasina henkilöstölle. Lasien läpi tulkitaan toimintaympäristöä ja ne ohjaavat yksilöiden tapaa toimia yrityksen kulttuurin mukaisesti (luku 3.4.3, kulttuurinen tieto).

Uutisten vuoksi intranet toimii yrityksen sisäisenä sosiaalisena medianä, sisältö on peräisin käyttäjiltä itseltään. SOLilla on käytössään myös muita yhteisöpalveluja; yrityksen sisäinen sosiaalinen media Yammer, sekä julkinen Facebook-yhteisösivu. Kummatkin palvelut oli otettu käyttöön hiljattain, eikä niiden käyttö ollut tutkimusta tehdessä vielä vakiintunut. Facebook-sivujen toiminta vaikutti alkaneen hyvällä otteella. Julkisena palveluna se ei kuitenkaan ole organisaation sisäisen osaamisen jakamiseen optimaalisin media. Tutkimuksen aikana havaittiin, että kohteena olleen tulossyksikön toimihenkilöt käyttivät kolmesta mainitusta mediasta merkittävästi eniten intranetiä. Siellä olleet uutiset saavuttivat kaikki henkilöt usein, kun taas esimerkiksi Yammeriin käyttäjätilin luoneita oli alle puolet. Tilin luoneista vain muutama oli luonut palveluun jotain sisältöä. Sähköisen median käyttöön ja käyttöönottoon, kuten tietojärjestelmien käyttöön yleensäkin, vaikuttaa sen käytettävyys. Tässä tapauksessa järjestelmien vähäisen käytön syyt tutkimuksessa tulossyksikössä viittasivat pääasiassa niiden irrallisuuteen. Intranetin organisaatiouutiset saavuttivat käyttäjät lähes päivittäin, koska heillä oli jatkuvasti syy käydä intranetissä.

Sosiaaliset mediat ovat tehokas keino monentyyppisen tiedon ja osaamisen jakamiseen yli maantieteellisten rajojen (luku 4.3, osaamisen jakamisen huomioiminen). Niiden yksi vahvimmista puolista on rikas sisältö jota käyttäjät itse luovat. Toisaalta saman asian voi kääntää myös toisinpäin; sosiaalinen media ei tuota juuri minkäänlaista lisäarvoa ilman käyttäjien sinne luomaa sisältöä. Tutkimusta tehdessä havaittiin että sellaista mediaa käytettiin enemmän (ainakin passiivisesti) joka oli liitetty yhteen muun aktiivisessa käytössä olevan järjestelmän kanssa.

Osaamisen jakamisen keinona sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollistava sähköinen alusta on erinomainen, varsinkin suuressa organisaatiossa. Jotta sosiaalista kanssakäymistä saadaan aikaan, on käyttäjiä houkuteltava jollain keinolla luomaan sisältöä sähköiseen ympäristöön. Edellä käsiteltyjen asioiden valossa järjestelmän helppokäyttöisyys ja sen liittäminen osaksi muuta päivittäistä toimintaa on olennaista. Lisäksi käyttäjille tulisi saada luotua tarve

luoda sisältöä järjestelmään. Seuraavaksi esitetään esimerkkejä keinoista joilla tätä tarvetta on mahdollista luoda.

Käytön astetta voidaan mitata ja huomioida siinä ansioituneita (vrt. luku 4.3 osaamisen jakamisen huomioiminen). Huomioiminen voidaan tehdä esimerkiksi liittämällä median käyttö osaksi muuta kannustinjärjestelmää tai nostamalla aktiivisia käyttäjiä positiivisesti esiin sisäisissä uutisissa, kuten edellä tässä luvussa käsiteltiin.

Toiseksi, alustalla voidaan julkaista sellaista tietoa, jota kaikki käyttäjät tarvitsevat. Vielä tehokkaampaa käytön kannustuksen kannalta on, jos tätä tietoa ei saa mistään muualta. Nämä tiedot voivat olla mitä tahansa viikon ruokalistaista tai neuvotteluhuoneen varauksista tulospalkkiokriteereihin, verkkokoulutuksiin tai tavoite- ja tuloskeskusteluaikoihin.

Kolmanneksi, käyttäjien kiinnostusta median käyttöön voidaan lisätä mielenkiintoisella sisällöllä. Esimerkiksi yrityksen sisäiset pienimuotoiset kilpailut – erikseen määritetylle ryhmälle tai kaikille – kannustaisivat käyttämään palvelua. Kilpailut voivat liittyä työtehtävien hoitamiseen, työympäristöön tai vaikka valtakunnallisiin asiakkuuksiin tai sidosryhmiin. Työturvallisuuteen tai yrityksen konsepteihin liittyvä koko organisaation laajuinen tietovisa on jo itsessään osaamisen jakamisen kannalta hyödyllinen, sen lisäksi että se rohkaisee käyttäjiä olemaan järjestelmän kanssa tekemisissä. Myös itse työn tekemiseen liittyvät sisällöt voivat aktivoida käyttäjiä. Esimerkiksi mediassa voidaan julkaista alueilla saavutettuja tuloksia jollain osa-alueella. Koko organisaation tai muulla tavalla rajatun ryhmän parhaan tuloksen saavuttanut esimies valitulla mittarilla voidaan palkita ja siten kannustaa käyttäjiä lisäämään omia saavutuksiaan sisällöksi sähköiseen mediaan. Aihealue voi olla esimerkiksi joku seuraavista:

- asiakastyytyväisyys
- laadunvarmennustulokset
- henkilöstön tyytyväisyys
- kannattavuus

- lisämyynti
- tehdyt rationalisointitoimenpiteet

Leikit, pelit ja niiden omaiset kisat eivät välttämättä tunnu jokaisen mieleen siltä, että ne kuuluisivat työympäristöön tai että niillä olisi positiivinen vaikutus yrityksen toimintaan. Ne ovat kuitenkin oppimisen, ja siten osaamisen jakamisen keinona tehokkaita. Niiden avulla saadaan myös ohjattua henkilöstöä keskittämään huomiota haluttuihin asioihin. Lisäksi, jos niiden avulla saadaan kannustettua henkilöstöä muuntamaan hiljaista tietämystään käsitteelliseen muotoon koko muun organisaation käytettäväksi, on niiden tuoma hyöty ilmeinen.

Jos sosiaalisen median käyttö on sulautettu osaksi yrityksen henkilöstön päivittäistä työtä, pystytään osaamista jakamaan hyvin tehokkaasti koko organisaation laajuudella. Parhaiden käytäntöjen ja toimintatapojen liki automaattinen jakautuminen yli maantieteellisten rajojen, ilman aikataulusongelmia on tavoittelemisen arvoinen visio. Suurissa organisaatioissa on tavallista, että fyysisesti erillään olevat tahot toimivat kukin hieman eri tavalla. Organisaation edun mukaista on luonnollisesti sellainen tilanne, jossa parhaat mahdolliset käytännöt leviävät kaikkialle sinne, jossa niistä on hyötyä. Helppokäyttöinen sähköinen alusta voisi tuoda saman edun maantieteellisesti hajallaan olevalle organisaatiolle, kuin vertaisi perinteisen kirjeenvaihdon muuttumista puhelinkeskusteluun.

Otetaan esimerkiksi sairaalasiivous. Lähes kaikilla paikkakunnilla on sairaala tai terveyskeskus ja usein niiden siivouspalvelut on ulkoistettu ulkopuoliselle yritykselle. Valtakunnallisesti toimiva siivouspalveluja tuottava yritys voi tuottaa sairaalasiivousta eri puolella maata. Kaikissa suurissa yrityksissä on varmasti luotu konseptit joiden mukaan siivouspalvelut sairaalassa tuotetaan. Konseptien lisäksi paikallisesti kussakin sairaalassa saattaa olla olemassa paljon hyviä käytännön keinoja sujuvan palvelun tuottamiseksi. Jos jossain sairaalakohteessa kehitetään uusi hyväksi koettu tekniikka jolla palvelu saadaan tuotettua entistä paremmalla tasolla, on todennäköistä että jossain vaiheessa organisaation sairaalasiivouskonsepti päivitetään sisältämään tämän

tekniikan. Päivitys edellyttää sitä, että tieto hyväksi havaitusta käytännöstä kulkeutuu eteenpäin kohteesta, jossa se on kehitetty. On kyse uuden tiedon luomisen prosessista. Henkilöstön hiljaista tietoa jaetaan tiedon sosiaalistamisella ja ulkoistamisella muun organisaation käyttöön. Kun uusi tekniikka liitetään konseptiin ja muutkin sairaalasiivouksessa toimivat ottavat tekniikan käyttöön, on edetty tiedon luomisen prosessin sisäistämisen ja yhdistämisen vaiheisiin (luku 3.1, uuden tiedon luomisen prosessi).

Tätä prosessia saadaan vauhditettua sosiaalisen median avulla. Vuorovaikutustilanteet mahdollistavat uuden tiedon luomisen. Näiden sairaalasiivouksen asiantuntijoiden välille saadaan luotua paljon enemmän vuorovaikutustilanteita sähköisen alustan avulla, koska maantieteelliset ja ajalliset vuorovaikutusta estävät tekijät poistuvat. Uudet tiedonvaihtotilanteet eivät pelkästään mahdollista hyvien käytäntöjen jakamista eri tahojen välillä sekä luo tilaisuuksia uuden tiedon syntymiselle. Sähköisen vuorovaikutuksen myötä organisaatioon tallentuu paljon tietoa käsitteellisessä muodossa. Tätä tietoa voidaan käyttää hyödyksi monissa muissakin yhteyksissä kuin mihin sisältöä tuottaneet henkilöt ovat sen alun perin tarkoittaneet.

8.6 CRM- ja HRM-järjestelmät

SOLilla on käytössään asiakastietojen (CRM, customer relationship management) sekä henkilöstötietojen (HRM, human resources management) hallintajärjestelmät. Nykypäivän yrityksille tämän kaltaiset järjestelmät ovat miltei välttämättömiä sujuvan toiminnan ylläpitämiseksi. Olisi hyvin hankalaa toimia, jos yrityksen henkilöstöä tai asiakkaita koskevat tiedot olisivat yrityksen tietona vain näiden asioiden kanssa tekemisissä olleiden henkilöiden muistin varaisena tietona. Tutkimuskohteena olleen yrityksen HRM-järjestelmän sisältö koostuu henkilöstön työhakemuksista ja hakuhistoriasta, sekä henkilökohtaisista työhön liittyvistä tiedoista. Näitä tietoja käyttää moni henkilö samaan aikaan eri puolilla organisaatiota. Myös siitä syystä yhteinen tietovarasto on välttämätön. Kenties vain yksityisyrittäjän on mahdollista toimia

ilman minkäänlaista järjestelmää, jossa säilytetään eksplisiittisiä tietoja yrityksen henkilöstöstä.

SOLin HRM-järjestelmään on mahdollista syöttää myös subjektiivista ja tulkintaa sisältävää tietoa. Esimiehen tai palkkahallinnon edustajan kirjoittamat kommentit työnhakijasta tai työntekijästä tallentuvat järjestelmään tulevien tapahtumien varalle. Esimerkiksi rekrytointivaiheessa tehdyt analysoinnit kirjataan järjestelmään, jolloin haastattelevan esimiehen hiljaista tietoa – tulkintaa ja havaintoja – muunnetaan käsitteelliseen muotoon. Tiedot tallentuvat organisaation tiedoksi järjestelmään, jossa muutkin voivat käyttää samaa tietoa hyväkseen. Vaikka haastattelun tehnyt henkilö jättäisi tehtävänsä, yrityksellä säilyy silti jonkun verran tietoa haastattelusta henkilöstä. Tästä on hyötyä myös haastattelijalle itselleen, ei tarvitse painaa muistiin kaikkia yksityiskohtia, joka ei suuria määriä rekrytoitaessa olisi mahdollistakaan. Haastattelija voi aina palauttaa muistiinsa tietoja HRM-järjestelmästä.

Myös työtehtävien aikana tehdyt havainnot henkilöstöstä tallentuvat osittain järjestelmään. Työtodistuksiin kirjoitettavat arvioinnit tehtävien suorittamisesta säilytetään järjestelmissä. Sama henkilö voi joskus päätyä uudelleen yrityksen työnhakijaksi, tai muiden yritysten rekrytoivat henkilöt voivat ottaa yhteyttä ja kysellä kommentteja yrityksen entisistä työntekijöistä. Usein ylöskirjattavat tiedot ovat kuitenkin suppeita otteita niistä ajatuksista, jotka ovat esimiehen mielessä työsuhteen päättymisen hetkellä. Jos yrityksessä työskennelleestä henkilöstä kysellään mielipiteitä pian työsuhteen päättymisen jälkeen, on esimiehellä usein paljon enemmänkin kerrottavaa verrattuna siihen tietoon, joka on tallennettu järjestelmään. Kuitenkin, jos kysely tehdään esimerkiksi useamman vuoden päästä, on tavallista että vain se tieto joka on muunnettu käsitteelliseksi tiedoksi yrityksen järjestelmään, on mahdollista antaa eteenpäin. Tässä tapauksessa on kyse siitä, että suurin osa yksilöä koskevasta yrityksen tiedoista on tallennettu vain tietyn henkilön muistinvaraisessa muodossa. Järjestelmien ylläpitäminen sisällöllisesti monipuolisena ja laadukkaana vie paljon resursseja. Yrityksen on tehtävä päätös kuinka paljon esimerkiksi henkilöstöä koskevia tietoja halutaan säilyttää, ja onko tietojen myöhemmän

käytön arvo korkeampi kuin resurssit, jotka niiden keräämiseen ja ylläpitämiseen kuluvat.

Henkilöstöstä kerättyjä tietoja ei kaikissa tapauksissa ole niin tarpeellista säilyttää kuin vastaavia tietoja yrityksen asiakkaista. palvelualalla on tavallista, että asiakasyritys joka tilaa palveluja ulkopuoliselta toimittajalta, vaihtaa palvelun tuottajaa aika ajoin. Nykyään on varsin tavallista, että yksityishenkilötkin kilpailuttavat yrityksiä joille ovat asiakkaina, esimerkiksi vakuutus- tai pankkipalvelujaan. Samaa kilpailua asiakkaista käydään B2B-yritystoiminnassa (business-to-business), jopa vielä kovempaa. Yksityiskohtaista tietoa olemassa olevasta asiakkaasta, heidän toiveistaan ja tarpeistaan, yhteyshenkilöistään, historiastaan ja niin edelleen on erittäin hyödyllistä tallentaa koko asiakassuhteen ajan. Tätä tallennettua tietoa pystytään käyttämään hyväksi paitsi asiakkuuden kehittämiseen ja palvelun parantamiseen suhteen aikana, mutta myös asiakassuhteen mahdollisen päättymisen jälkeen. Jos asiakkuutta hoitanut esimies vaihtaa tehtävää tai lähtee yrityksestä, saattaa asiakkaan saama palvelu heikentyä. Jos esimies on hoitanut asiakkuutta pelkästään oman muistinvaraisen tietämyksensä pohjalta, on kaikkea suhteeseen liittyvää tietämystä mahdotonta jakaa eteenpäin. Aihetta käsiteltiin luvussa 2.2, hiljainen ja eksplisiittinen tieto.

SOLilla on käytössä myös tiedostonhallintajärjestelmä, joka voidaan laskea osaksi CRM- ja HRM-järjestelmiä. Järjestelmään tallennetaan kaikki tärkeät dokumentit ja ne kategorisoidaan kontekstiin niiden tyypin, aiheen, tekijän, ajan, paikan ja asiakkaan mukaan. Sen avulla osa esimerkiksi palaverin tai perehdytyksen aikana henkilöille kertyneistä tiedoista saadaan taltioitua myöhempää käyttöä varten käsitteelliseen muotoon.

Myös sähköposti voidaan laskea mukaan näihin järjestelmiin. Osalla tutkimuskohteen esimiehistä oli käytössään tapa, jolla kaikki merkittävät tapahtumat tallennetaan sähköpostilaatikkoon. Sähköpostiviestit oli arkistoitu asiakkaan tai muun vastaavan aihealueen mukaan omiin kansioihinsa. Merkittävät tapahtumat pyydettiin erikseen vahvistamaan sähköpostilla, tai

vaihtoehtoisesti esimies itse lähetti haluttuun kansioon tiedon tapahtumasta jonka muistamisesta hän koki myöhemmin olevan hyötyä.

Osaamisen jakamisen näkökulmasta ihanteelliset CRM- ja HRM-järjestelmät ovat sisällöltään tiivistetty kokoelma siitä henkilöiden hiljaisesta ja kokemuseräisestä tiedosta, joka heille on kertynyt työsuhteen aikana. Sisällöltään rikkaiden järjestelmien ylläpitäminen vaatii resursseja mutta samaan aikaan, rikassisältöiset tietojärjestelmät säästävät niitä. Esimerkiksi henkilöstövaihdosten tai lomasijaisuuksien yhteydessä palvelun laatu ja työn tehokkuus säilyy paljon paremmin entisellään, jos oleelliset tiedot asiakkuuksista ja alueella työskentelevistä henkilöistä on tallennettu johonkin perustietoja tarkemmalla tasolla.

8.7 Asiakas- ja sidosryhmäyhteistyö

Luvussa 5.3 (jakautuvan osaamisen ja sosiaalisten suhteiden kehä) kuvailtiin vahvojen sosiaalisten suhteiden verkostoja. Niiden avulla osaamista jaetaan organisaation jäsenten välillä. Luvussa painotettiin myös heikkojen ja epäsuorien suhteiden tärkeyttä. Jos yrityksellä ei ole kontakteja ympäristöön jossa se toimii, on vaarana että ajattelumallit lukkiutuvat menneeseen kehitykseen ja osaamisen lähteet saattavat kuivua. Vain paikalliseen tiedonvaihtoon ja vahvoihin suhteisiin perustuvat ympäristöt kääntyvät ennen pitkää sisäänpäin. Palvelualalla yritysten liiketoiminta perustuu asiakkaan muuttuvien tarpeiden tunnistamiseen ja tarpeiden täyttämiseen. Vaikka yrityksen prosessit toimivat parhaalla mahdollisella tavalla ja kaikki edellytykset kannattavan liiketoiminnan harjoittamiseen on olemassa, ei niillä ole mitään merkitystä, jos asiakkaan tarpeita ei pystytä palvelutilanteen aikana tulkitsemaan. Kaikissa asiakasrajapinnoissa vaaditaan orgaanista kasvua. Orgaaninen kasvu tarkoittaa toimintamallia, jossa pystytään jatkuvasti arvioimaan ja kehittämään omaa toimintaa. Toisin sanoen pitää pystyä uudistamaan itseään sisältäpäin. (luku 7.1, palveluyritykset.)

Palveluliiketoiminnan lähtökohta on toimiva asiakasyhteistyö. Se on samalla oman toiminnan kehittämisen ja uudistumisen edellytys. Asiakkaat ovat valmiita ostamaan palvelua, joka tuottaa lisäarvoa heidän omaan toimintaansa. Tätä lisäarvoa on hyvin vaikea tuottaa, jos ei tunne asiakkaan toimintakenttää ja -malleja. Tiedon jakaminen palvelun tuottajan ja sen tilaajan välillä on kriittinen tekijä liiketoiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Asiakasyhteistyössä on kyse samalla tavalla ihmisten välisistä sosiaalisista suhteista kuin organisaation sisäisessäkin toiminnassa. Luvussa 5 esitetyn osaamisen jakamisen toimintaympäristön lainalaisuudet pätevät samalla tavoin kun tarkastellaan asiakasyhteistyöympäristöä. Vuorovaikutustilanteet mahdollistavat tiedon jakautumisen ja lisäävät luottamusta. Lisääntynyt luottamus lisää vuorovaikutustilanteiden laatua ja niiden määrää. Palvelun tuottajan vastuulla on luoda olosuhteet, jossa vuorovaikutustilanteet ja luottamus vahvistavat asiakkuutta. Yritysten yhteyshenkilöiden välisten sosiaalisten suhteiden kautta organisaation osaamista kyseisen asiakkuuden hoitamiseen saadaan kasvatettua. Samalla kasvaa myös asiakkuutta hoitavan henkilön yleinen palveluosaaminen, koska hyväksi koettuja menetelmiä voidaan soveltaa muihinkin asiakkuuksiin.

Tutkimusajankohdan aikana analysoitiin lukuisia asiakastyytyväisyysmittausten tuloksia. Parhaimpia tuloksia yhdisti hyvin usein yhteinen tekijä jonka asiakkaat olivat erikseen maininneet: toimiva yhteistyö. Käytännössä tämä yhteistyö on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tässä tapauksessa sitä on esimerkiksi sosiaalinen suhde palveluyrityksen esimiehen ja palvelua tilaavan yrityksen yhteyshenkilön välillä. Parhaimmillaan yhteistyö tuottajan ja tilaajan välillä voi olla niin tiivistä, että ulkopuolinen ei edes erota tilanteessa toimivan erillisiä yrityksiä. Vahvojen sosiaalisten suhteiden myötä asiakkuuden ympärille kehittyy oma käytäntöyhteisönsä, jossa kummankin yrityksen edustajat – ja siten myös kummatkin yritykset – kartuttavat osaamistaan. Osaaminen näkyy esimerkiksi yhteisenä kulttuurisena, toiminnallisena tai sulautettuna tietona. On tavallista että tiiviin yhteistyön myötä eri yritysten edustajat muodostavat yhteisen kielen jolla asioista puhutaan. Toisten toimintatapojen ollessa tuttuja, omaa toimintaa voidaan muokata niiden mukaan. Tällöin lopputuloksena syntyy yhteistä

sulautettua sekä toiminnallista tietoa. (vrt. luku 3.4, organisaation tiedon luokittelu.)

Palvelun tuottaja on erittäin arvokas kumppani, jos se pystyy tarjoamaan asiakkaalle aidosti enemmän kuin asiakas itse osaisi pyytää. Asiakkaiden toiveiden ja odotusten täyttäminen on perusasia, jonka ulkopuolisen yrityksen täytyy jo lähtökohtaisesti pystyä täyttämään. Muuten palvelusuhde ei olisi edes mielekäs. SOLin visio on olla asiakkaille ylivoimainen kumppani kaikissa palveluissa (luku 7.2, SOL Palvelut Oy). Ylivoimaiseen kumppanuuteen päästäkseen asiakasta on osattava palvella oletusarvoista tyytyväisyystasoa paremmin. Tähän tarvittavaa osaamista ei synny ilman vahvaa luottamusta ja asiakkaan kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Yritykseen on saatava ulkopuolista tietoa ja osaamista asiakaskentän lisäksi myös muualta sen toimintaympäristöstä. Toimiva sidosryhmäyhteistyö mahdollistaa yritykselle yhteyden organisaation rajojen ulkopuolelle. Kuten edellisissä kappaleissa esitetyn tuottaja-tilaaja-esimerkin yhteydessä huomattiin, kummankin yrityksen osaaminen kasvaa yhteistyön myötä. Palvelua tuottava yritys toimii sidosryhmäkumppanin roolissa sitä tilaavaan yritykseen nähden. Sen lisäksi että palvelun tuottaja kerryttää asiakkuusosaamistaan, myös tilaajayrityksen osaaminen kasvaa. Kummallakin yrityksellä on todennäköisesti muitakin yhteistyökumppaneita. Näihin voi lukeutua siivouspalvelujen tuottajan näkökulmasta esimerkiksi väline- ja ainevalmistajat, tavarantoimittajat, huoltoliikkeet, työterveyshuolto, koululaitokset tai vakuutusyhtiöt. Minkä tahansa ulkoistetun toiminnon edustajat lukeutuvat tähän ryhmään. Jokaisen suhteen odotetaan tuovan lisäarvoa omaan ydintoimintaan, joka tässä tapauksessa on lisäarvon luomista omien asiakkaiden toimintaan. Toimivilla sosiaalisilla suhteilla kaikista yhteyksistä yritykseen saadaan osaamista jonka avulla omaa toimintaa saadaan kehitettyä edelleen. Kuten aiemmin on todettu, jatkuva kehitys on pitkäaikaisen kannattavan liiketoiminnan perusedellytys.

8.8 Sosiaaliset moottorit

SOLin toimipisteet ovat avostudioita, jossa kellään ei ole omaa henkilökohtaista työpistettä. Kaikki työskentelevät vierekkäin samassa avoimessa tilassa, joten epävirallinen vuorovaikutus työtehtävien aikana on jatkuvaa. Tämän jatkuvan vuorovaikutuksen johdosta henkilöstö saa työssään tarvitsemiaan tietoja helposti toisiltaan. Sen lisäksi että henkilöstö saa toisiltaan tietoa, muodostuu myös käsitys siitä, minkälaista tietoa kenelläkin on. Kun kysyjä saa vastauksen tietynlaiseen ongelmaansa joltain, on luonnollista myös seuraavan kerran samantyyppisen ongelman kanssa kääntyä tämän saman henkilön puoleen.

Teoriaosuuden luvussa 4.4, ihmissuhdeverkostojen solmukohdat, esitettiin tiedon kulkevan solmuissa. Tässä on kyse samasta aiheesta. Usein tietyt henkilöt ovat enemmän tietoisia ympäristönsä asioista. Nämä tiedon solmukohdat erottuvat työelämän arjessa myös muiden silmissä, varsinkin kun on kyse työpaikasta jossa työskennellään avoimessa tilassa. Näiltä henkilöiltä on helppo kysyä apua käsillä oleviin ongelmiin. Kysyjä tietää tai olettaa että solmuhenkilöllä on tietopohjansa vuoksi jonkinlainen käsitys miten ongelmaa lähdetään ratkomaan. Kun ongelma esitetään solmuhenkilölle, hänen tietämyksensä kasvaa entisestään. Solmuhenkilö saa ensinnäkin tiedon kyseisen ongelman olemassaolosta. Toiseksi hän saa tiedon siitä, ettei kysyjällä itsellään ole ratkaisua tämän tyyppiseen asiaan. Kolmanneksi solmuhenkilö saa tiedon siitä, että kysyjä päätti tämän tyyppisessä ongelmassa kääntyä hänen puoleensa. Solmuhenkilö ei välttämättä osaa itsekään esittää valmista ratkaisuehdotusta kysyjän ongelmaan, mutta todennäköisesti hän tietää keneltä tarvittava tieto on saatavilla. Kun solmuhenkilö on mukana ratkaisemassa ongelmaa, hänen tietämyksensä kasvaa edelleen. Samalla kasvaa ero solmuhenkilön ja muiden henkilöiden välisen tietämyksen laajuudessa. Kuten luvuissa 5.2 ja 5.3 esitettiin, vuorovaikutuksen ja osaamisen jakamisen yhteydessä kasvaa myös henkilöiden keskinäinen luottamus. Luottamuksen ja osaamisen jakamisen myötä sosiaaliset suhteet syvenevät. Eli myös kysyjän ja solmuhenkilön välinen luottamus kasvaa ja sosiaalinen suhde heidän välillään

syvenee. Tämän seurauksena ei ole yllättävää, että kysyjä kääntyy myös seuraavan kerran saman henkilön puoleen.

SOLilla, kuten muissakin yrityksissä, on osaamisen jakamisen kannalta tärkeää tunnistaa nämä ihmissuhdeverkostojen solmuhenkilöt. Kun yritys haluaa kouluttaa, vaikuttaa tai ajaa jonkun muutoksen organisaation läpi, nämä henkilöt ovat parhaita mahdollisia apuvälineitä. Heillä on vahvat kytkökset ja luottamussuhteet muuhun henkilöstöön. Heillä on paljon hiljaista tietoa muiden vahvuuksista ja osaamisalueista, kuten myös heikkouksista ja aiheista jotka ovat aiemmin aiheuttaneet ongelmia. Tämän lisäksi heillä on valmiiksi jo paljon tietämystä kontekstista jossa halutaan vaikuttaa.

8.9 Käytäntöyhteisöjen rakentuminen

Tässä luvussa tarkastellaan käytäntöyhteisöjen rakentumista SOL Palvelut Oy:n kontekstissa. Aiempien lukujen perusteella voidaan todeta käytäntöyhteisöjen olevan merkittävä foorumi osaamisen jakamiseen (ks. luku 4.1, käytäntöyhteisöt; luku 8.2 koulutus- ja perehdytystapahtumat; luku 8.7, asiakas- ja sidosryhmäyhteistyö). Käytäntöyhteisöt voivat olla virallisesti ohjattuja, mutta useimmiten ne muodostuvat itsestään. Yritys voi luoda olosuhteet joissa käytäntöyhteisöjä rakentuu, tai toisaalta olosuhteet, joilla se estää käytäntöyhteisöjen muodostumisen. SOLin toimintatavat mahdollistavat erityisen vahvojen sisäisten käytäntöyhteisöjen rakentumisen. Käytäntöyhteisöjen muodostuminen on positiivista muun muassa sen vuoksi, että yrityksen toiminta-ajatuksena on kehittää jatkuvasti sen toimintoja. Toimintatavoista varsinkin jaettu vastuu, työskentely-ympäristönä toimivat avostudiot sekä vapauden ja arkiluovuuden arvostus mahdollistavat olosuhteet, joissa käytäntöyhteisöjä rakentuu.

SOLilla kannustetaan itsenäisyyteen ja vastuunottoon. Jokainen henkilö suunnittelee ja johtaa omaa työtään. (luku 7.2, SOL Palvelut Oy.) Esimiestyötä voidaan verrata enemmän oman yrityksen johtamiseen kuin byrokraattisen

organisaation käskytyksijäsenenä toimimiseen. Vapauden ja arkiluovuuden arvostus liittyy muun muassa siihen, että jokainen tekee alueestaan toimintatavoiltaan hieman omanlaisensa. Luonnollisesti yrityksen kulttuurinen tieto, sen arvot, visio, missio ja strategia ohjaavat jokaisen työtä haluttuun yhteiseen suuntaan (luku 3.4.3, kulttuurinen tieto). Kuitenkin työn lopputulos merkitsee enemmän kuin se, miten, missä tai milloin työ lopputuloksen aikaansaamiseksi on tehty. Tämän johdosta esimiesalueet ovat ikään kuin ohjattuja käytäntöyhteisöjä. Jokaisen alueen esimies ottaa vastuun omasta työstään ja sen kehittämisestä.

Koska työtä ei pakoteta tekemään virallisten toimistoaikojen puitteissa ja valmiiksi annetuilla jäykillä toimintatavoilla, esimiehet antavat kuin itsestään samaa joustavuutta takaisin organisaatiolle. Erityyppisistä asiakkuuksista johtuen kaikkina kellonaikoina, jokaisena päivänä, joku yhteisöstä on töissä. Kun työn tekemistä ei siis ole rajoitettu aikataulujen sisään, niitä tehdään silloin kun niitä on. Tämän seurauksena ajattelumalli, jonka mukaan ollaan joko työssä tai vapaa-ajalla, hämärtyy helposti. On hyvin tavallista että saman työyhteisön jäsenet ja kollegat viettävät aikaa myös varsinaisten työtilanteiden ulkopuolella. Työhön liittyviä asioita käsitellään monesti esimerkiksi harrastuksissa tai muissa sosiaalisissa vapaa-ajan yhteyksissä. Tämä vahvistaa käytäntöyhteisöjen jäsenten välisiä suhteita. Ekmanin (2004) mukaan (luku 4.1, käytäntöyhteisöt) epävirallisissa keskusteluissa synnytetään sosiaalisia sidoksia, toisin sanoen ihmisten välille syntyy suhteita. Käytännön ongelmanratkaisu ja uuden tiedon syntyminen perustuu monesti epäviralliseen käytäntöyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen. Nämä sosiaaliset suhteet vahvistavat käytäntöyhteisön toimintaa myös virallisissa tilanteissa. Työskentely-ympäristönä toimivat avostudiot mahdollistavat saman epävirallisen kanssakäymisen jatkumisen myös virallisessa ympäristössä. Vahvojen sosiaalisten suhteiden syntyminen on SOLilla hyvin yleistä ja ne toimivat erinomaisena pohjana osaamisen jakamiselle.

8.10 Osaamisen jakamiseen kannustaminen

Edellisessä luvussa esitettiin asetelma, jossa esimiehet kantavat vastuuta omasta alueestaan ikään kuin omasta yrityksestään. Tämän tyyppinen vastuun jakaminen ja sen ottaminen synnyttää samalla korkean halun menestyä. Se on luonnollisesti myös yrityksen tahtotila. Menestykseen kannustetaan asettamalla omia tavoitteita ja seuraamalla niiden toteutumista jatkuvasti toiminnan ohella. Omalla alueellaan hyvän suorituksen tehnyttä ja tavoitteisiin päässyttä esimiestä huomioidaan palkitsemalla. Liisa Jorosen sanoin: ”Sitä saat mitä palkitset, et sitä mitä pyydät, vaadit tai odotat” (luku 4.3, osaamisen jakamisen huomioiminen).

Palkitsemisen ja yrittäjähenkisyysden kannustamana omaan alueeseen panostetaan ja sen menestymistä verrataan muiden alueiden menestymiseen. Vaikka kaikki tekevät töitä saman tavoitteen eteen, kilpailuhenkisyys ja tulosten vertailu on läsnä. Tällä voi olla osaamisen jakamisen kannalta myös negatiivisia vaikutuksia. Yksilö ei välttämättä näe syytä panostaa toisten menestymiseen, esimerkiksi jakamalla osaamistaan muiden käyttöön, koska onnistumista mittaa vain oman alueen menestyminen. Vaikka työtehtävänä olisikin ainoastaan oman alueen menestymisestä huolehtiminen, on yhteistyö muiden kanssa tärkeää. Edellisissä luvuissa on todettu että vuorovaikutustilanteet kartuttavat kaikkien tilanteeseen osallistuvien osaamista (luku 5.2, vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehä). Myös ulkopuolisten tiedon lähteiden on havaittu lisäävän osaamista ja mahdollistavan siten jatkuvan kehittymisen (luku 8.7, asiakas- ja sidosryhmäyhteistyö). Osaamisen jakamiseen voitaisiin kannustaa, jos yksilön onnistumista mittaisi myös muiden – esimerkiksi tulosityksikön toisten esimiesten – onnistuminen. Voidaan esimerkiksi luoda ryhmätavoitteita yksilötavoitteiden rinnalle.

Myös osaamisen jakamiseen organisaatioiden eri tulosityksiköiden välillä tulisi kannustaa. Hyvin toimivan käytäntöyhteisöpainotteisen työympäristön kääntöpuolena on heikot yhteydet maantieteellisesti erillään olevien yksiköiden välillä. Kun suurin osa tiedonvaihdosta tapahtuu kasvotusten, on yhteistyö esimerkiksi muussa kaupungissa toimivien kanssa, varsinkin arkisissa tilanteissa hyvin vähäistä. Kilpailu- ja vertailuasetelmat ovat samalla tavalla

läsnä tulosityksiköitä tarkastellessa. Tiedon panttaamisen tilanteet eivät ole missään muodossa organisaatiolle edullisia ja olosuhteita niiden syntymiselle tulisi pyrkiä välttämään. Tutkitussa ympäristössä varsinaisesta tiedon panttaamisesta ei ollut kyse, mutta viitteitä tietynlaisen aktiivisuuden puutteeseen oli havaittavissa. Organisaation kokonaisosaamisen kasvattamisen ja parhaiden käytäntöjen leviämisen kannalta on suosiollista, jos yksilöitä kannustetaan osaamisen jakamiseen oman alueen rajojen yli. Kannustus voi tapahtua esimerkiksi huomioimalla ja palkitsemalla yksilöitä jotka toimivat näin, sekä tiedottamalla julkisesti hyvistä osaamisen jakamisen esimerkeistä. Myös toisistaan riippuvien yhteisöjen synnyttäminen tietoisesti, edistää osaamisen jakautumista. (luku 4.3, osaamisen jakamisen huomioiminen; 8.5, intranet ja sosiaaliset mediat).

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tutkimuksessa havaittiin osaamisen jakamisen olevan tärkeää tietoyhteiskunnassa toimivien yritysten menestymisen ja jatkuvan kehityksen varmistamiseksi. Organisaatioiden tieto tulee nähdä sekä objektina että kykynä ja toimintana. Organisaation kokonaisosaamisen yksi merkittävä osa-alue on sen yksilöiden kokemusperäinen hiljainen tietämys. Yksilöiden hiljaista tietämystä voidaan jakaa hiljaisena muille organisaation yksilöille ja yrityksissä voidaan vaikuttaa olosuhteisiin joissa tämä jakaminen mahdollistetaan. Yksilöiden henkilökohtaista osaamista voidaan myös muuntaa käsitteelliseen muotoon muun organisaation käyttöön. Luvussa kahdeksan tarkasteltiin osallistuvan havainnoinnin menetelmin saatuja tutkimustuloksia osaamisen jakamisen keinoista käytännössä. Tutkimuskohteena olleen SOL Palvelut Oy:n tulosityksikön esimiesten työympäristössä havaittiin olevan monia osaamisen jakamista mahdollistavia tekijöitä. Tutkimuksessa esitettiin myös keinoja, joilla tutkimuskohteen osaamisen jakautumista voidaan mahdollistaa vielä nykyisiä käytäntöjä tehokkaammin. Merkittävimpiä käytännön keinoja osaamiseen tutkimusympäristössä – sekä jo käytössä olevien, että mahdollisten kehitettävien osalta – havaittiin olevan:

- mahdollista vuorovaikutus palaverieissa
- järjestä yhdessä oppimisen tilanteita
- kannusta aitoon benchmarkingiin
- järjestä alueet sen kokoisiksi että yhteistyön tuoma synergiaetu mahdollistuu
- luo tarve sosiaalisen median käyttöön
- ylläpidä rikassisältöisiä CRM- ja HRM-järjestelmiä
- ylläpidä aitoja suhteita asiakkaisiin ja sidosryhmiin
- tunnista ja hyödynnä sosiaaliset moottorit
- luo olosuhteet tiiviiden käytäntöyhteisöjen syntymiselle
- kannusta osaamisen jakamiseen

Seuraavan sivun taulukossa (taulukko 6) verrataan osaamisen jakamisen käytännön keinoja niiden taustalla oleviin teoreettisiin viitekehyksiin sekä lukuihin, joissa aiheita on tässä tutkimuksessa käsitelty.

Taulukko 6. Yhteenveto osaamisen jakamisen keinoista.

Osaamisen jakamisen käytännön keinoja	Osaamisen jakamisen teoreettinen viitekehys	Osaamisen jakamisen aiheesta enemmän
Mahdollista vuorovaikutus palaverissa	<ul style="list-style-type: none"> Tiedon ulkoistaminen Yhteiset tulkinnat ja merkitykset Epäviralliset ja viralliset vuorovaikutustilanteet 	<ul style="list-style-type: none"> 3.4 Organisaation tiedon luokittelu 5.2 Vapaus ajasta ja paikasta 8.1 Kokoukset ja palaverit
Järjestä yhdessä oppimisen tilanteita	<ul style="list-style-type: none"> Käytäntöyhteisöt Tiedon sosiaalistaminen Jaetut kokemukset 	<ul style="list-style-type: none"> 3.2 Tiedon sosiaalistaminen 3.3 Tiedon ulkoistaminen 4.1 Käytäntöyhteisöt 4.2 Vapaus ajasta ja paikasta 8.2 Koulutus- ja perehdytystapahtumat
Kannusta aitoon benchmarkingiin	<ul style="list-style-type: none"> Oman toiminnan kyseenalaistaminen Jatkuva kehitys Heikot suhteet Tiedon sosiaalistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> 3.2 Tiedon sosiaalistaminen 3.3 Tiedon ulkoistaminen 8.3 Benchmarking
Järjestä alueet sen kokoisiksi, että yhteistyön tuoma synergiaetu mahdollistuu	<ul style="list-style-type: none"> Käytäntöyhteisöt Tiedon sosiaalistaminen ja ulkoistaminen Tietoisesti järjestetty toisistaan riippuvainen yhteisö Uuden tiedon luominen 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Uuden tiedon luomisen prosessi 3.2 Tiedon sosiaalistaminen 3.3 Tiedon ulkoistaminen 4.5 Vuorovaikutus ja jaettu vastuu 8.4 Työskentely ryhmissä, tiimeissä tai parein
Luo tarve sosiaalisen median käyttöön	<ul style="list-style-type: none"> Käytäntöyhteisöt Tiedon sosiaalistaminen ja ulkoistaminen Uuden tiedon luominen Kulttuurinen tieto 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Uuden tiedon luomisen prosessi 3.2 Tiedon sosiaalistaminen 3.3 Tiedon ulkoistaminen 3.4.3 Kulttuurinen tieto 4.1 Käytäntöyhteisöt 8.5 Intranet ja sosiaaliset mediat
Ylläpidä rikassisältöisiä CRM- ja HRM-järjestelmiä	<ul style="list-style-type: none"> Tiedon ulkoistaminen Käsitteellinen, toiminnallinen ja kodifioitu tieto 	<ul style="list-style-type: none"> 3.3 Tiedon ulkoistaminen 3.4.1 Käsitteellinen tieto 3.4.2 Toiminnallinen tieto 3.4.5 Kodifioitu tieto 8.6 CRM- ja HRM-järjestelmät
Ylläpidä aitoja suhteita asiakkaisiin ja sidosryhmiin	<ul style="list-style-type: none"> Vahvat ja heikot suhteet Vuorovaikutus ja luottamus Jatkuva kehitys Sulautettu ja toiminnallinen tieto 	<ul style="list-style-type: none"> 3.4.2 Toiminnallinen tieto 3.4.4 Sulautettu tieto 5.2 Vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehä 5.3 Jakautuvan osaamisen ja sosiaalisten suhteiden kehä 8.7 Asiakas- ja sidosryhmäyhteistyö
Tunnista ja hyödynnä sosiaaliset moottorit	<ul style="list-style-type: none"> Ihmissuhdeverkostojen solmukohdat Käytäntöyhteisöt Tiedon sosiaalistaminen Osaamisen jakautumisen ja sosiaalisten suhteiden kehä Viralliset ja epäviralliset vuorovaikutustilanteet 	<ul style="list-style-type: none"> 3.2 Tiedon sosiaalistaminen 4.1 Käytäntöyhteisöt 4.4 Ihmissuhdeverkostojen solmukohdat 5.2 Vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehä 5.3 Jakautuvan osaamisen ja sosiaalisten suhteiden kehä 8.8 Sosiaaliset moottorit
Luo olosuhteet tiiviiden käytäntöyhteisöjen syntymiselle	<ul style="list-style-type: none"> Käytäntöyhteisöt Tiedon sosiaalistaminen ja ulkoistaminen Vahvat suhteet Kulttuurinen tieto 	<ul style="list-style-type: none"> 3.2 Tiedon sosiaalistaminen 3.3 Tiedon ulkoistaminen 4.1 Käytäntöyhteisöt 5.2 Vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehä 5.3 Jakautuvan osaamisen ja sosiaalisten suhteiden kehä 8.9 Sosiaaliset moottorit
Kannusta osaamisen jakamiseen	<ul style="list-style-type: none"> Tiedon sosiaalistaminen ja ulkoistaminen Osaamisen jakamisen huomioiminen Sosiaalisten yhteisöjen muodot Jatkuva kehitys Uuden tiedon luominen 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Uuden tiedon luomisen prosessi 3.2 Tiedon sosiaalistaminen 3.3 Tiedon ulkoistaminen 4.3 Osaamisen jakamisen huomioiminen 8.10 Osaamisen jakamiseen kannustaminen

Rajauksia ja jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkimuksessa esitettiin osaamisen jakamisen keinoja ja sitä mahdollistavia tekijöitä. Hyvin pienelle huomiolle jäivät kuitenkin ne tekijät, jotka estävät, hankaloittavat tai häiritsevät osaamisen jakamisen prosesseja. Tätä aihealuetta olisi hyvä tutkia empiirisessä ympäristössä. Jatkotutkimuksen tutkimusongelmaksi esitetään: Mitkä tiedon lähteeseen, ympäristöön tai vastaanottajaan liittyvät tekijät vaikeuttavat osaamisen jakamista?

Toiseksi, tutkimus keskittyi osaamisen jakautumista mahdollistaviin olosuhteisiin ja keinoihin, joilla näitä olosuhteita voidaan kohentaa. Olisi hyödyllistä tutkia myös tässä tutkimuksessa esitettyjen, olosuhteita kohentavien keinojen liittämistä osaksi käytännön toimintaa. Tutkimuksessa esitettiin joitakin keinoja hyvin yksityiskohtaisestikin, mutta ne perustuivat havainnointiin ja päätelmiin tutkimuskohteen nykyisten toimintamallien pohjalta. Toisin sanoen, tämä tutkimus rajattiin Nonakan ja Takeuchin (1995) esittämän uuden tiedon luomisen prosessin (luku 3.1) sosiaalistamis- ja ulkoistamisvaiheisiin. Jatkotutkimusaiheena esitetään samojen aiheiden käsittelyä myös prosessin yhdistämis- ja sisäistämisvaiheiden osalta.

LÄHTEET

- Blackler, F. 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies*.
- Boudreau J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Suom. Iivonen, K. Helsinki: Gummerus.
- Choo C.W. 2002. Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. 3. painos. Medford NJ.: Information Today.
- Crossan, M.; Lane, H. & White, R. 1999. An organizational learning framework: from intuition to institution. New York: Academy of Management.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Ekman, G. 2003. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Suom. Lustig, E. Helsinki: WSOY.
- Erola, M. 2010. Kauppalehti 15.11.2010. Tieto kulkee solmuissa. Viitattu 14.4.2011. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article531825.ece>
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16., painos. Helsinki: Tammi.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Kasvi J.J.J.; Vartiainen M. & Pulkkinen A. 2000. Ohjeita ja suuntaviivoja. Teoksessa Kasvi J.J.J. & Vartiainen M. Organisaation muisti. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kasvi J.J.J.; Vartiainen M. & Pulkkinen A. 2000. Tietotuen arvot. Teoksessa Kasvi J.J.J. & Vartiainen M. Organisaation muisti. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kratz, D.M. & Kratz, A.R. 1995. Effective listening skills. USA: Irwin, Mirror Press.
- Leonard-Barton, D. & Sensiper, S. 1998. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. California: California Management Review.
- Luoma K.; Troberg E.; Kaajas S. & Nordlund H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Lönnqvist, A.; Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Kirkkonummi: Johtamistaidon opisto.
- Malecki, E.J. 2001. Creating and Sustaining Competitiveness: Local Knowledge and Economic Geography. Teoksessa Bryson, J. R. & Daniels, P. W. & Henry, N. & Pollard, J. Knowledge, Space and Economy. London; New York: Routledge.
- Mauro, S. 2006. NLP Mielilehti 3/2006. Kaiken voi tehdä toisin – toteaa SOL Palvelut OY, hallituksen puheenjohtaja Liisa Joronen. Viitattu 14.4.2011. http://www.suomennlp-yhdistys.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=89
- McKenzie, J. & van Winkelen, C. 2004. Understanding the Knowledgeable Organization - Nurturing Knowledge Cornwall: Thomson.
- Metsämuuronen J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: Methelp International.

- Murdock, A & Scutt, C.N. 1997. Personal Effectiveness. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I.; Konno, N. & Toyama, R. 2001. Emergence of “Ba”: A Conceptual Framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation. Teoksessa Nonaka, I. & Nishiguchi, T. Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. New York: Oxford University Press.
- Polanyi, M. 1958. Personal knowledge: towards a post-critical philosophy. Chicago, IL: Chicago University Press.
- Pyöriä, P. 2005. Työelämän muutos tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Kasvio. A.; Inkinen T. & Liikala, H. Tietoyhteiskunta. Tampere: Tampere University Press.
- Släen, T. & Släen, A. 2008. Tulokunnossa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- SOL Palvelut Oy, visio, arvot ja johtamisfilosofia. Viitattu 30.11.2010. www.sol.fi > Yritys > SOLin johtamisfilosofia ja arvot.
- Stenberg, M. 2006. Tietojohtamisen arkkitehtuurit. Helsinki: Otava.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 2000. Dynamic Intellectual Capital: Knowledge management in theory and practice. Helsinki: WSOY.
- Stähle, P.; Sotarauta, M. & Pöyhönen A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004.
- Sydänmaanlakka, P. 2004b. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Vuorenrinne, A. 2008. UTUonline. Asiantuntija Tuire Palonen. Viitattu 14.4.2011. http://www.utuonline.fi/sisalto/asiantuntija/tuire_palonen.html